



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMERCIO ONLINE
MINORISTA DE CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO EN ECUADOR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

DAVID ALEJANDRO ARÉVALO AVALOS

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMERCIO ONLINE MINORISTA DE CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO EN ECUADOR

Este proyecto se enmarca dentro de la industria del retail online que cuenta con un mediano nivel de atractivo en el país; pero que por su carácter de nuevo canal presenta índices de crecimiento entre año y año muy acelerados por lo cual se manejan expectativas de crecimiento mantenidas y superiores al 30% para los próximos años para esta industria; particularmente se proyecta un crecimiento anual del 45% para el negocio propuesto.

El presente trabajo tiene por objeto el desarrollo de un plan de negocios para un nuevo emprendimiento enmarcado en la creación de un servicio de tienda online en Ecuador. Este modelo de negocio enmarcado en la metodología del lean startup genera una propuesta de valor poderosa que permite alcanzar dos objetivos principales; el primero es que al verse a sí misma como un servicio pone un énfasis mayor en la transacción sustentando entonces su ventaja diferenciadora en atributos que van más allá del producto y en segunda instancia, permite generar una plataforma de ventas poderosa, basada en un funcionamiento ligero propio del startup y que en un futuro podría diversificarse a nuevos segmentos o categorías de productos. La tesis desarrolla un análisis completo de todas las dimensiones que un comercio online necesita para funcionar; estableciendo para cada una de ellas, sea marketing, organizacional y operativa un funcionamiento simple y conectado que le permitiría a la empresa aprovechar las ventajas de sí misma para destacarse en un mercado.

El plan de negocio de CalzaKú.ec además se sustenta como económicamente viable a la luz de un análisis financiero serio y bien fundamentado, resultando que arroja indicadores de rentabilidad correctos como son un VAN de US\$61 463 y una TIR de 60% constituyéndose en un proyecto atractivo para sus potenciales ejecutantes quienes inicialmente harían una inversión directa de \$26 220 que no se presenta especialmente alta. Los ingresos de la empresa provendrán únicamente de las ventas, las cuales se establece seguirán el crecimiento proyectado del 45% basado en un adecuado manejo del plan de marketing y permitirán sustentar su estructura de costos que está compuesta por un 78.8% de costos variables y un 21.2% de costos fijos.

Finalmente, se concluye que la razón de ser principal de la empresa propuesta es brindar un servicio mas no elaborar un producto. Esta idea general, se sustenta en su propuesta de valor que establece claramente ser un servicio de tienda online que funciona de manera segura, simple y eficiente; luego se define los ítems que comercializa: calzado y artículos de cuero.

DEDICATORIA

*A Dora, a Víctor,
quiénes lo hicieron posible.
A Chile y a los amigos que me obsequió.*

Tabla de Contenido

Capítulo I. Introducción.....	1
1. Antecedentes	1
1.2 Objetivos	1
1.2.1 Objetivo General	1
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Marco Conceptual	2
1.4 Metodología	2
Capítulo II. Análisis Estratégico	4
2.1 Macroentorno	4
2.1.1 Entorno Político	4
2.1.2 Entorno Económico	4
2.1.3 Entorno Socio-Cultural	5
2.1.4 Entorno Tecnológico	5
2.1.5 Entorno Legal	6
2.2 Microentorno	6
2.2.1 Descripción de la industria	6
2.2.2 Entrada de nuevos competidores.....	6
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos	7
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.5. Poder de negociación de los clientes	10
2.2.6 Rivalidad entre competidores existentes.....	11
2.2.7 Evaluación General	12
Capítulo III. Análisis de Mercado	14
3.1 Investigación de mercado	14
3.1.1 Investigación primaria cuantitativa	14
3.1.2 Investigación secundaria.....	15
3.1.3 Competidores	17
Capítulo IV. Modelo de Negocio	19
4.1 Lean Canvas Versión 1	19
4.2 FODA.....	20
4.2.1 Fortalezas y Debilidades	20
4.2.2 Cruce de variables	21

4.3	Visión y Misión	21
4.3.1	Misión.....	21
4.3.2	Visión	21
4.4	Propuesta de valor	22
4.5	Lean Canvas Versión 2	23
Capítulo V. Plan de Marketing		24
5.1	Mercado Objetivo	24
5.1.1	Descripción	24
5.1.2	Segmentación	24
5.1.3	Objetivo de Ventas	25
5.1.4	Posicionamiento.....	25
5.2	Estrategia de Marketing Lateral	27
5.2.1	Desarrollo.....	27
5.2.2	Resultados	29
5.3	Marketing Mix.....	30
5.3.1	Producto.....	30
5.3.2	Plaza	33
5.3.3	Precio.....	34
5.3.4	Promoción.....	36
5.4	Lean Canvas Versión 3.....	39
Capítulo VI. Estructura Funcional.....		40
6.1	Plan operacional	40
6.1.2	Flujo de proceso mínimo	41
6.2	Proveedores Externos.....	42
6.2.1	Producto.....	42
6.2.2	IT	43
6.2.3	Logística y distribución	44
Capítulo VII. Estructura organizacional		45
7.1	Estrategia Organizacional	45
7.2	Base legal	45
7.3	Organigrama	45
Capítulo VIII. Evaluación Económica		46
8.1	Ventas.....	46
8.1.1	Ingresos	46

8.1.2 Costo de ventas	46
8.2 Gastos.....	47
8.3 Inversión	48
8.4 Evaluación económica	48
8.4.1 Tasa de descuento.....	48
8.4.2 Proyecto Sin Financiamiento.....	49
8.4.3 Proyecto con financiamiento	49
8.4.4 Indicadores de Rentabilidad.....	50
8.5 Análisis de sensibilidad	50
8.5.1 Sensibilidad.....	50
8.5.2 Punto de equilibrio.....	51
8.6 Lean Canvas Versión Final	53
Capítulo VIII. Conclusiones	54
Bibliografía	55
Anexos	56
ANEXO 1. Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos (LCE).....	56
ANEXO 2. Resultados Investigación Primaria Cuantitativa.....	58
ANEXO 3. Evaluación Económica	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comportamiento del PIB Ecuador.	5
Tabla 2. Evaluación de la amenaza de los proveedores	10
Tabla 3. Evaluación general fuerzas de Porter.....	12
Tabla 4. Oportunidades asociadas al mercado	12
Tabla 5. Oportunidades asociadas al mercado.	13
Tabla 6. Principales competidores.	17
Tabla 7. Fortalezas de modelo de negocio.	20
Tabla 8. Debilidades del modelo de negocio.....	20
Tabla 9. Descripción mercado objetivo.	24
Tabla 10. Segmentación.	25
Tabla 11. Participación de mercado.	25
Tabla 12. Matriz de posicionamiento.....	26
Tabla 13. Focos y dimensiones tratadas, marketing lateral	28
Tabla 14. Matriz de aplicación de marketing lateral.	29
Tabla 15. Estructura de marketing operacional	30
Tabla 16. Funcionalidades de la tienda online	33
Tabla 17. Funcionalidades de la pasarela de pago online	33
Tabla 18. Perfil de ingresos CalzaKú	46
Tabla 19. Estructura de costos de venta	46
Tabla 20. Perfil de costos CalzaKu	47
Tabla 21. Perfil de gastos fijos CalzaKú.....	47
Tabla 22. Inversiones CalzaKú.....	48
Tabla 23. Calculo tasa de descuento de capital	48
Tabla 24. Evaluación económica sin financiamiento	49
Tabla 25. Indicadores de rentabilidad	50
Tabla 26. Análisis de sensibilidad	51
Tabla 27. Punto de equilibrio.....	51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Lean Canvas Versión 1.....	19
Ilustración 2. Lean Canvas Versión 2.....	23
Ilustración 3. Lean Canvas Versión 3.....	39
Ilustración 4. Actividades por departamento.....	40
Ilustración 5.. Lean Canvas Versión Final.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodología del trabajo final de titulación	3
Figura 2. Calculo de población de segmento objetivo.....	25
Figura 3. Mapa de posicionamiento.....	27
Figura 4. Imagotipo de la tienda online.....	30
Figura 5. Ítems ofertados por categorías, genero, subcategoría y tipo	31
Figura 6. Predisposición a pagar (solo producto).....	34
Figura 7. Predisposición a pagar (Producto más atributos y servicio).....	35
Figura 8. Distribución de la disponibilidad a pagar.....	35
Figura 9. Embudo de conversión.....	37
Figura 10. Flujograma de proceso mínimo.....	41
Figura 11. Clasificación de proveedores.....	42
Figura 12. Organigrama de la empresa.....	45

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Actualmente el comercio online en Ecuador es un sector de muy bajo desarrollo, pero que está despegando dentro del espectro de los sectores económicos del país. Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística en el año 2016 las ventas online alcanzaron 540 millones de dólares, pero el sector mantiene expectativas de crecimiento cercanas al 30%. Además, la compra de bienes personales se constituye en la tercera categoría más adquirida en comercios online nacionales siendo los ítems más adquiridos dentro de esta, la ropa y calzado¹.

Es en este escenario aun inmaduro, pero con fuertes posibilidades de crecimiento; que se plantea la creación de una startup de comercio online de calzado y artículos de cuero. Este sitio aprovechara la ventaja competitiva de atraer a los “early adopters”, que busquen facilidad y variedad en sus compras y que además tengan interés en adquirir productos personales de alta calidad y con precios competitivos.

La elección de la categoría a comercializarse, calzado y artículos de cuero; se basa en el conocimiento de la industria por parte de los ejecutores del proyecto, el hecho de que ropa y calzado son los bienes personales más adquiridos vía online y la consideración del mismo como un mercado maduro dentro de Ecuador.

Además, existen otros recursos y oportunidades que contribuirían al desarrollo de esta tienda tales como: incremento del poder adquisitivo del ciudadano promedio (PIB per cápita Ecuador USD 5919)², atomización de la producción nacional del calzado lo que brinda una baja capacidad de negociación de los proveedores, oportunidad de importación de calzado y derivados de cuero con precios económicos desde países vecinos integrados al bloque regional andino (Colombia, Perú) y un aumento considerable de la valoración de tendencias de moda dentro de la sociedad ecuatoriana.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

El objetivo de este trabajo es la elaboración de un plan de negocios que contemple la parte organizacional, operativa, comercial y financiera de la creación de un comercio online minorista de calzado y artículos de cuero en Ecuador.

¹ 1er estudio de ecommerce. Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico CECE. 2017

² INEC. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. 2016

1.2.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis estratégico del sector a fin de evaluar la situación actual del mercado de ventas online.
- Desarrollar una propuesta de marketing disruptiva que integre en ella un modelo comercial eficaz.
- Definir la propuesta de valor y establecer el modelo de negocio online que trasladara la misma hacia los clientes.
- Desarrollar la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer la cadena de valor.
- Elaborar el plan financiero que soporte la puesta en marcha del negocio.

1.3 Marco Conceptual

El marco conceptual es un modelo que pone en conjunto, definiciones, teorías y conceptos sobre el tema general o una dimensión del plan de negocios. El desarrollo de un negocio online de calzado y artículos de cuero, es un emprendimiento que requiere del tratamiento de varias diferentes partes que a su vez describen los distintos departamentos componentes de una empresa. A estos departamentos para nuestro proyecto los tratamos como dimensiones del negocio (marketing, logístico, y financiero).

1.4 Metodología

Para la elaboración del plan de negocios, el trabajo se desarrollará basado en un esquema secuencial que abordará cada una de las dimensiones del mismo mediante el uso de un marco conceptual valido y disruptivo.

Para el desarrollo del modelo de negocio se plantea el uso de la metodología Lean Canvas la cual permitirá esquematizar en inicio cada uno de los componentes de la propuesta teniendo así un punto de partida para la construcción del proyecto, además definirá un primer acercamiento a la propuesta de valor. Pero, a lo largo del desarrollo del plan se usará esta técnica nuevamente a modo iterativo en cada capítulo, de forma que se aproveche los resultados de cada nuevo punto del plan; así se logrará redefinir la estructura del negocio con cada nuevo aporte a medida que el mismo se desarrolle. En términos generales cada nuevo capítulo aportara a la redefinición del Lean Canvas⁴.

Para el desarrollo de la propuesta de valor se plantea el uso de la técnica para de Marketing Lateral desarrollada por Philip Kotler³; esta técnica permitirá generar una propuesta de valor disruptiva para el negocio basada en los recurso y actividades que se creará. La necesidad de una propuesta disruptiva radica en la necesidad de un elemento catalizador que permita atrapa a los “early adopters” del mercado ecuatoriano hacia el portal online ya que actualmente la preferencia por el canal electrónico es mínima. Además, se realizará investigación de mercado cualitativa a fin de complementar el trabajo del marketing lateral e identificar el segmento objetivo idóneo.

³ KOTLER, P. y TRIAS DE BES, F. Marketing lateral. Pearson Education.

El análisis financiero se realizará a través de un flujo de caja a 5 años, con una tasa de descuento acorde a la situación del mercado ecuatoriano hacia el segundo trimestre del 2018. Se buscará además la evaluación de riesgos del proyecto y la evaluación de los indicadores de rentabilidad asociados.



Figura 1. Metodología del trabajo final de titulación

Capítulo II. Análisis Estratégico

2.1 Macroentorno

2.1.1 Entorno Político

El escenario político ecuatoriano se presenta relativamente estable, principalmente si se compara con su historia plagada de vaivenes políticos. Tras el paso del largo gobierno de Rafael Correa de índole izquierda populista que se extendió por 10 años y donde las prácticas políticas tanto internas como externas a juicio de los empresarios frenaron el crecimiento de la industria nacional; actualmente se dio paso a un nuevo gobierno que a pesar de mantener los orígenes partidistas del anterior se vislumbra como de un manejo político diferente. Desde 2018, Lenin Moreno es el actual gobernante del país y se encuentra promoviendo un plan llamado “Diálogo Nacional” enmarcado en la reconciliación de los sectores productivos con el gobierno central. Este escenario se da dentro de la grave crisis de institucionalidad que mantiene la región y de la que el país no está aislado, los sacudones producidos por la corrupción mantienen al país en el puesto número 120⁴ de los más corruptos dentro de un total de 176.

Analizando las perspectivas políticas y su impacto en la empresa, la principal afectación que podría recibirse debido a la situación actual es un hipotético giro de timonel en cuanto al manejo de la política externa en favor de directrices más favorables hacia el comercio mundial. De todas formas, no se vislumbra que esto sea inmediato, por lo cual en general el escenario político del país no se muestra como un elemento apalancador en el desarrollo de las empresas.

2.1.2 Entorno Económico

El Ecuador experimentó entre el 2006 y el 2014 un crecimiento promedio del PIB de 4,3%⁵ principalmente debido a los altos precios del petróleo y los altos flujos de financiamiento externo que alimentaron el sector público. Esto permitió un mayor gasto del estado, que se tradujo en una modernización del país y un incremento de poder adquisitivo del ciudadano promedio. Lastimosamente, tras el derrumbe de los precios del petróleo en 2016 y la apreciación del dólar que redujo la competitividad del país se produjo un estancamiento económico que ha llevado a mantener el riesgo de una recesión económica. Las perspectivas de desarrollo económico del país hacia el 2020 sin embargo se muestran más optimistas, se estima que el crecimiento alcance entre el 0.6% y el 1.3%⁶.

Además, según perspectivas del gobierno se espera una recuperación de la inversión (Formación Bruta del Capital Fijo) por el 3.5% que aunada a una variación positiva de 1,7% en el consumo privado o de los hogares, plantearía un hipotético escenario conservadoramente favorable para la creación de empresas que atiendan el mercado local. Si bien el índice de confianza del consumidor no ha variado de un promedio de 40 en los dos últimos años, las perspectivas de crecimiento dadas por el Banco Central de

⁴ TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. Índice de Percepción de la Corrupción (IPC). 2017

⁵ BANCO MUNDIAL. Ecuador Panorama General.

⁶ FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. Crecimiento de la Economía

alcanzar un crecimiento del 2,49%⁷ hacia 2020 auguran una recuperación del poder adquisitivo de los ecuatorianos.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Variación anual del PIB	2.2%	6.4%	0.6%	3.5%	7.9%	5.6%	4.6%	3.7%	0.3%	-1.4%	0.7%	1%

Tabla 1. Comportamiento del PIB Ecuador.

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.3 Entorno Socio-Cultural

El Ecuador de hoy es muy distinto al de inicios del milenio cuando enfrente el cambio hacia la dolarización, el consumidor posee un paradigma de bonanza y rápido desarrollo económico generado por la prosperidad económica de la década anterior. Esto ha influenciado un cambio en las condiciones de vida de la población, el país es ahora marcadamente de clase media con nuevos modelos de consumo; lo que ha derivado a su vez en que el consumidor se vuelva aún más racional en sus tomas de decisiones.

Según un informe de Kantar Worldpanel⁸, existe una percepción general de la desaceleración económica a nivel del país y de la economía del hogar; constituyéndose la “crisis económica” como la principal preocupación, pero con un fuerte incremento de la idea “salud y estado físico” demostrando la evolución del pensamiento del consumidor del país.

En este contexto, la sociedad ecuatoriana ha evolucionado sus tendencias de consumo hacia la multicanalidad, aunque la vaya adoptando poco a poco, ahora existe un mayor nivel de planificación e información de la compra y de disfrute experiencial de la misma. La informalidad y la conveniencia son factores muy relevantes dentro del hogar, por lo cual los canales de ahorro y emergentes se han vuelto parte de una sociedad que lentamente se va insertando en la corriente globalizada de consumo rápido e hyperinformado.

2.1.4 Entorno Tecnológico

En el marco de proceso de modernización que vivió el país, también existió un acelerado ingreso de la sociedad hacia las tecnologías de la información. Hacia el 2015 el 66,7% de las empresas del Ecuador invertían en TIC⁹, siendo las empresas del comercio una tercera parte de esta cantidad. Además, la penetración de los dispositivos tecnológicos conectados a la red creció exponencialmente entre el 2006 y el 2016.

En el Ecuador el comercio electrónico se ha visto impulsado por la rápida difusión de los medios móviles y la alta disponibilidad de internet, transformando así la forma de entender y ejecutar los negocios. A pesar de ello el país presenta un bajo nivel de uso de las transacciones online, menos del 20% de las empresas realizan comercio electrónico B2B. En contraparte el crecimiento del canal es muy rápido debido a encontrarse en una fase inicial, entre 2012 y 2014 las transacciones online crecieron en un 80%. Según

⁷ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Previsiones macroeconómicas del Ecuador 2017-2020. 2017

⁸ KANTAR WORLDPANEL. Analisis del consumidor actual en el Ecuador. 2017

⁹ INEC. Empresas y TIC Informe. 2015

estadísticas del Instituto Nacional de Estadística en el año 2016 las ventas online alcanzaron 540 millones de dólares y se mantienen expectativas de crecimiento cercanas al 30% del 2018 en adelante¹⁰.

2.1.5 Entorno Legal

En el Ecuador la ley que norma las actividades lucrativas electrónicas es la ley No 2002-67 de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos (LCE) la cual data de Abril del 2002 (Anexo 1). Esta ley introdujo en el marco jurídico del país una serie de instituciones jurídicas que normaban la utilización de medios electrónicos. La ley se desarrolló mediante la cooperación de instituciones como la Comisión Internacional para el Derecho mercantil, Organización Mundial de Comercio, Comunidad Andina de Naciones y Cumbre de las Américas.

A pesar de existir esta ley, actualmente el escenario normativo se presenta como incompleto y desactualizado; existe un fuerte fenómeno de informalización en el comercio electrónico ecuatoriano ya que existen varias plataformas que fomentan la piratería, el contrabando o la evasión fiscal. Desde sectores como la cámara de comercio electrónico CECE se están generando esfuerzos a fin de que el estado genere marcos jurídicos acordes al escenario actual y que de esta forma permitan saltar el limbo legal que existe actualmente. De esta manera se aseguraría que no exista competencia desleal, la cual en muchos casos arranca con una ventaja de 12% en precio al evadir el principal arancel de la venta de bienes, el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

2.2 Microentorno

2.2.1 Descripción de la industria

El proyecto de tienda online de calzado y artículos de cuero, como actividad económica en el estado ecuatoriano se encuentra clasificado dentro de la sección G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR Y REPARACION DE VEHICULOS y con la partida específica clase G4791. VENTA AL POR MENOR POR CORREO Y POR INTERNET. Esto, según la categorización efectuada por el INEC¹¹.

Como dato adicional, dentro el giro de negocio al distribuir únicamente calzado y artículos de cuero se clasificaría secundariamente en la actividad G4782. COMERCIALIZACION DE CALZADO.

2.2.2 Entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada se definen como cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en el (Huertas & Dominguez, 2015).

La necesidad de inversión de capital para un negocio de comercialización online no es excesivamente alta, esto ya que la esencia misma de los negocios online es prescindir de las estructuras físicas tradicionales que incrementan la estructura de costos de un negocio. Sin embargo, existen otras variables importantes, tales como la logística y el

¹⁰ CAMARA ECUATORIANA DE COMERCIO ELECTRONICO. Primer estudio de ecommerce. 2017

¹¹ INEC. Clasificación Nacional de Actividades Económicas. CIU Rev. 4.0. Junio, 2012.

funcionamiento online del portal que se constituyen en egresos importantes, principalmente en tiendas de tipo B2C.

Entonces si la barrera por necesidad de inversión no es alta, si se presenta una restricción en alcanzar economías de escala. En caso de que la tienda online busque realizar una integración vertical en su cadena de suministro (producción o adquisición de inventarios propios, distribución propia, canales tradicionales, alta integración de marcas) se necesitara necesariamente incurrir en gastos más fuertes. Los cuales al momento solo pueden costear las grandes empresas online ya establecidas o las grandes retailers del país que tiene un canal online anexo.

En cuanto al know-how como barrera de entrada, las empresas online por su naturaleza startup y por las características incipientes de desarrollo en el mercado ecuatoriano no se constituye como un elemento restrictor a la entrada.

En el mercado ecuatoriano, la diferenciación de los comercios de retail online y la identificación de marca no es mayor. La mayoría de los comercios grandes poseen un modelo de negocio similar, que se asemeja a los grandes retailers online de EEUU. Además, no existe aún una conciencia generalizada de las compras online por lo cual no existen empresas que se encuentren en el “top of mind” de los consumidores. Aun mas importante no existen tiendas especializadas en calzado o artículos de cuero que tengan presencia fuerte en el mercado; por lo cual no existen restricciones por este apartado.

Para negocios de tipo startup online especializados como el que se pretende desarrollar, el acceso a canales de distribución de terceros no se constituye como un elemento restrictor. Ya que actualmente en el país existen servicios ya establecidos de distribución (Servientrega, Tramacoexpress, Urbano) que operan con varias empresas establecidas.

En resumen, a la luz de las bajas restricciones a la entrada que presenta cada apartado analizado. No se encuentra que exista barreras fuertes al ingreso de nuevos competidores. De allí que la amenaza de entrada de nuevos competidores sea ALTA.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. (Hernandez, 2011)

La disponibilidad de productos sustitutos a un comercio online especializado, será indudablemente los comercios de canales tradicionales que oferten el mismo tipo de producto. En el Ecuador encontramos dos principales modelos comerciales que sustituyen la venta online y se asocian a la venta de productos de calzado o artículos de cuero; estos son la venta por catálogo y la venta en tiendas físicas convencionales (retailers). El canal de venta por catálogo es un actor importante, según cifras de AEVD, cerca de 100 000 personas se dedican a la venta directa generando alrededor de 100 millones de dólares (Revista Vistazo, 2017). En cuanto al gran retail; existen empresas

grandes nacionales e internacionales ya establecidas con alta inversión de infraestructura de tiendas que atienden la mayor parte del mercado principalmente de los estratos económicos más altos. De todas formas, los pequeños comercios de carácter local y de canal físico tradicional son la principal fuente de aprovisionamiento de productos de producción nacional por parte de los consumidores de calzado y accesorios en el Ecuador.

En cuanto al precio, debido a las políticas arancelarias que establece el gobierno ecuatoriano reguladas por el COMEXI¹², las cuales protegen fuertemente a la industria del calzado y cuero local; tanto los retailers multimarca como los retailers de marca particular presentan precios bastante altos para el calzado importado debido a los altos aranceles que estos deben pagar. Al mismo tiempo esta política proteccionista permite hipotéticamente que el calzado de producción nacional esté disponible a precios más económicos tanto en grandes retailers como en comercios locales; pero la interacción de los altos precios del calzado importado hacia el calzado local, ocasiona un fenómeno de incremento de precio final a los consumidores que afecta también a los productos nacionales, esto cuando la adquisición se realiza por este tipo de negocios tradicionales. Es en este escenario donde el canal de venta online, con sus características particulares puede competir estableciendo precios competitivos no sujetos al fenómeno descrito.

Otro punto importante es que la percepción de practicidad en el servicio del canal online se constituye como un diferenciador del mismo ya que permite agilizar la adquisición de productos. Una de las ventajas que encontramos es que los clientes, tanto online como offline, aumentan gracias a la gran visibilidad por la que se caracteriza internet, y, por lo tanto, a la desaparición de las barreras geográficas. Además, estos pueden disponer de más información sobre los productos, comparar precios y características con otros, disponer de una gama de productos más amplia, y disponer de más descuentos a lo largo del año (3dids, 2016). Si consideramos que los grandes retailers y las grandes marcas se encuentran concentradas en las tres grandes ciudades y que cada vez más el consumidor ecuatoriano va migrando sus preferencias hacia la adquisición rápida y la búsqueda de gran variedad en la oferta; entonces el canal online facilita estas dos necesidades integrándolas en su página de internet, mientras que para el canal tradicional son mucho más difíciles de alcanzar.

La adopción del canal online no se manifiesta como complicada, si bien existe un miedo inicial en la compra, si la empresa cuenta con un sistema de entrega casi inmediato, que garantice al consumidor que recibirá sus artículos y un sistema de logística maduro; entonces genera confianza. Esto ocasionara que rápidamente se adopte este modelo de compra.

Finalmente, se puede decir que el canal online no tiene un sustituto fuerte en el mediano plazo, ya que es este modelo de comercialización el que se presenta como sustituto del canal tradicional. Sin embargo, por las características del consumidor ecuatoriano quien

¹² COMEXI. Consejo de Comercio Exterior e Inversiones del Ecuador.

en su desconocimiento del ecommerce aun prefiere el canal tradicional, podemos considerar que la amenaza de productos sustitutos es MEDIA.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios (Hernandez, 2011).

En el caso de un negocio de comercialización de calzado y artículos de cuero online, existen tres grupos importantes de proveedores. Los servicios TI que permiten la operación de la tienda online, los proveedores de productos y los proveedores de servicio de distribución. Cada uno de estos grupos presenta sus características particulares y su incidencia es directa en la propuesta de valor de la empresa.

Según datos de la Superintendencia de compañías, en el Ecuador existen alrededor de 37 empresas dentro de categoría CIIU J631 Procesamiento de datos, hospedaje y actividades conexas y portales web¹³ las cuales brindan servicios de desarrollo y hosting de páginas web; además existe una gran oferta de proveedores internacionales de estos servicios. Estos proveedores generalmente adaptan sus precios a las necesidades propias de cada proyecto, pero se basan en los costos que implantan los grandes actores internacionales del desarrollo web, esto ocasiona una lucha de precios alta que es favorable para las necesidades del proyecto aquí presentado, considerándose la amenaza como baja a media.

En el escenario local existen de acuerdo al último registro de la Cámara CALTU¹⁴, realizado en 2015, existen alrededor de 5.000 productores de calzado, con una producción anual de 34 millones de pares, lo que representa el 71% de la demanda nacional, mientras que el 29% lo abarca mercadería importada. De allí que exista una amplia oferta de productos, esto permitiría a la empresa realizar una amplia evaluación de precios y calidad de sus proveedores y accionar con presión en las negociaciones que permitan suplir los ítems que se ofertaran en la tienda. Punto importante es que los costos de cambio que se incurrirían al cambiar de proveedor no son representativos, debido a la alta oferta existente. Además, los ejecutores del proyecto se ubican en la región de mayor producción de calzado del país (Región sierra centro) y conocen de la dinámica del negocio del calzado y artículos de cuero, lo cual también permite incrementar fuertemente el poder de negociación.

En cuanto a la distribución existen empresas ya establecidas en el mercado ecuatoriano, con las cuales se podría trabajar mediante un servicio total o parcial. Esto por cuanto la tienda online de calzado podría integrar en mayor o menor medida, su logística hacia dentro de la empresa o hacia afuera, en función de la etapa de desarrollo que esta posea.

¹³INEC. Clasificación Nacional de Actividades Económicas. CIIU Rev. 4.0. Junio, 2012.

¹⁴ CALTU. Cámara Nacional del Calzado de Ecuador.

De todas maneras, los costos asociados a la contratación de servicios de logística y distribución son bastante estables dentro del mercado ya que están dominados por pocos actores y están fuertemente asociados al volumen de mercancías que se proyecta despachar.

Para la evaluación general de la amenaza de participación de los proveedores establecemos una matriz ponderada que basa el peso de los actores en la recomendación de estructura de costos adecuada para una empresa tipo startup de comercio online; esta presenta tres partidas importantes las cuales tendrán un peso presupuestario definido (Rubio, 2014):

- 40% Plataforma tecnológica (Hosting, desarrollo web, integraciones, etc.)
- 40% Producto y Marketing (Desarrollo de producto, marketing digital, marketing convencional)
- 20% Mantenimiento y Operación (Logística, Operaciones, RRHH)

	Porcentaje	Evaluacion	Total
Plataforma tecnologica	40,00%	1	0,4
Producto y marketing	40,00%	1	0,4
Operación	20,00%	2	0,4
TOTAL			1,2
	1	Amenaza baja	
	2	Amenaza media	
	3	Amenaza alta	

Tabla 2. Evaluación de la amenaza de los proveedores. Fuente: Autor

De la matriz podemos distinguir que la amenaza total de los tres actores es BAJA, por lo cual representa una oportunidad para el proyecto planteado.

2.2.5. Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio. En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación (Hernandez, 2011).

La sensibilidad al precio es un factor muy importante al momento de elegir un comercio online, idealmente los consumidores que están informados sobre el ecommerce saben que una de las principales ventajas de adquirir productos mediante este canal es la disponibilidad de precios reducidos con respecto a los canales tradicionales. Además, los clientes esperan que exista un cambio constante de inventarios y diferentes promociones, lo cual aumenta aún más su poder respecto a la oferta.

Pero, el amplio alcance en términos de número de clientes probables que permite el ecommerce por sus características particulares facilita que pueda existir una renovación

constante de la segmentación realizada por la empresa. Si el número de clientes probables no fuera elevado, se afectaría gravemente la palanca de negociación ya que podrían exigir más. Además, los clientes de negocios B2C online como el que se plantea, no poseen poder de compra referido a volumen; ya que sus compras generalmente se realizan al menoreo por placer o necesidad.

Hablando más particularmente del producto a comercializar calzado y artículos de cuero, los ecuatorianos compraron en promedio 2,7 pares de zapatos según la última información disponible que data de 2015 generada por CALTU. Esto significa un mercado total mayor a 43 millones de pares anuales el cual mantendrá un crecimiento constante asociado al incremento demográfico y al incremento del PIB per cápita.

Analizando estas variables, estableciendo que la sensibilidad al precio es alta y el poder de negociación es medio podemos valorar la amenaza del poder de los clientes como ALTA.

2.2.6 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. (Hernandez, 2011)

Establecido que la empresa de comercio online de calzado y artículos de cuero operara como un startup de comercio su competencia serán las empresas de este tipo ya establecidas, que tengan como objetivo la venta de estos bienes o tengan una cartera más amplia de productos pero que también incluya estos bienes. Dentro de la partida específica clase G4791. VENTA AL POR MENOR POR CORREO Y POR INTERNET se encuentran registrados 63 negocios, que corresponde al 0.05% del total de negocios registrados en el país según el último dato disponible en el Censo 2011¹⁵. Otros datos importantes son que hacia 2010 el total de ventas promedio de estos comercios es de 166 000 USD y la suma total de ventas 2010 es de 36 896 000 USD.

Es innegable que en el lustro siguiente la cantidad de negocios enmarcados en esta categoría haya incrementado junto con el crecimiento económico experimentado en la última década; empero, la presencia real de los negocios por internet está dominada por una docena de actores quienes representan la incipiente industria online.

Además, es importante considerar que secundariamente, dentro del negocio de comercio de calzado y artículos de cuero, existen en el canal tradicional cerca de 4500 comercios. Estos también se constituyen como competencia indirecta para el proyecto.

Tomando en cuenta lo anotado, se evalúa que la competencia directa no se manifiesta como mayoritaria, lo que se explica también en el poco desarrollo del comercio online; pero, si existe un nivel alto de competencia indirecta que indudablemente puede influenciar la situación del mercado en ciclos cortos. De allí que la evaluación de esta amenaza se establezca como MEDIA.

¹⁵ INEC. Resultados del Censo Nacional Económico. Agosto, 2011.

2.2.7 Evaluación General

FUERZAS DE AMENAZA	Porcentaje	Evaluacion	Total
Nuevos competidores	20,00%	3	0,6
Productos sustitutos	20,00%	2	0,4
Poder Proveedores	20,00%	1	0,2
Poder clientes	20,00%	3	0,6
Rivalidad competidores	20,00%	2	0,4
TOTAL			2,2
	1	Amenaza baja	
	2	Amenaza media	
	3	Amenaza alta	

Tabla 3. Evaluación general fuerzas de Porter. Fuente: Autor

Tras la evaluación de las 5 fuerzas y su integración en un solo indicador, vemos que la amenaza de la industria y por tanto la intensidad de su entorno competitivo es Media (Ponderación 2,2) reflejando que la rentabilidad asociada a esta industria es media a baja; de allí que sea necesario un análisis profundo de las estrategias que aprovechen las oportunidades y sobre todo amortigüen las amenazas que se presentan a fin de poder obtener la rentabilidad esperada dentro de este marco industrial con mediano atractivo.

A continuación, se presenta un listado de resultados, que incluye los principales puntos tanto de oportunidad y amenaza que se identificaron dentro de las 5 fuerzas.

OPORTUNIDADES	
1.	Posibilidad de realizar integración vertical en la cadena de valor.
2.	Inexistencia de una marca "Top of mind" en el mercado online de calzado y artículos de cuero.
3.	Sobrepuestos generados por el fenómeno de competencia entre ítems nacionales e internacionales.
4.	Incremento constante del acceso a internet y visibilidad de los negocios online
5.	Adopción del canal online sencilla, especialmente tras primera compra
6.	Ausencia de nuevos modelos de negocio o canales de negocio en el mediano plazo
7.	Variada oferta de proveedores de servicios de TI
8.	Existencia de oferta robusta de proveedores de stock de producto, tanto de calzado y artículos de cuero
9.	Perspectivas de crecimiento constante de los clientes de ecommerce
10.	Competencia directa baja o inexistente

Tabla 4. Oportunidades asociadas al mercado. Fuente: Autor

AMENAZAS	
1.	No son necesarias grandes inversiones de capital para constituir una empresa online
2.	Altos costos de alcance de economías de escala.
3.	Canales de distribución y pago de fácil acceso, pero limitada operatividad
4.	Competencia y presencia alta de negocios de comercio de vestimenta del canal tradicional
5.	Marcas de calzado de corte popular altamente establecidas.
6.	Alta reticencia a la primera compra en el canal online
7.	Sensibilidad al precio de los consumidores muy alta, principalmente en el tipo de ítems objetivo
8.	Preferencia de los consumidores por el canal tradicional
9.	Competencia indirecta fuertemente establecida y con grandes actores
10.	Dificultad de caracterización del perfil del consumidor ecuatoriano

Tabla 5. Oportunidades asociadas al mercado. Fuente: Autor

Capítulo III. Análisis de Mercado

3.1 Investigación de mercado

3.1.1 Investigación primaria cuantitativa

3.1.1.1 Selección de la muestra

Población Meta

Estableciendo que el mercado de una tienda online este compuesto por todos los consumidores con libertad para adquirir bienes y con acceso a internet, se define a la población meta del estudio de mercado, como las personas residentes de las dos mayores ciudades del Ecuador (Quito y Guayaquil) las cuales poseen más del 33% de la población del país, que cuenten con acceso a internet y estén ubicadas en los niveles socioeconómicos A, B y C+.

Método de muestreo

En el muestreo probabilístico cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida no igual a cero. La muestra aleatoria sencilla, en la que cada miembro de la población tiene una probabilidad igual de ser seleccionado, es la mejor muestra probabilística conocida. (Zikmund, Babin, Staines, & Quiñonez, 1998). Entonces, debido a que la encuesta será lanzada de manera abierta vía online mediante distribución masiva y se requiere entonces que cualquier individuo tenga la misma oportunidad de ser incluido; se usará un muestro aleatorio simple.

Tamaño de la muestra

Según el INEC, la población a 2018 de las ciudades de Quito y Guayaquil son 2 690 150 y 2 671 801 habitantes respectivamente. También, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11.2% en nivel B, el 22 ,8% en nivel C+; dando como suma un 35.9% de la población en estudio¹⁶. Además, el alcance de internet es de 44% para Guayaquil y 72.6% para Quito.

Por lo tanto, relacionando la población, el nivel socioeconómico y el acceso a internet; la población meta es de 701144 para Quito y 422037 para Guayaquil; con un total de 1123181 como población total (N).

Usando la fórmula de cálculo de la muestra para un universo finito (Murray & Larry, 2005); con un nivel de confianza (Za) del 95%, margen error muestral (d) del 8%. Y considerando que no se encontró datos de estudios previos, se usara el estándar para la proporción esperada (p) de 0.5 que maximiza el tamaño muestral.

¹⁶ INEC. Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE. Diciembre, 2011.

3.1.1.2 Resultados

La encuesta estuvo compuesta por 16 preguntas y se evaluó 150 respuestas (Anexo 2); se realizó mediante su publicación en internet entre el miércoles 23 de Mayo del 2018 al sábado 26 de Mayo del 2018. A continuación, se detalla los resultados más importantes.

1. El 58,5% de los encuestados han realizado compras online previamente por lo tanto están familiarizados con la misma, además de este grupo el 61.5% también ha realizado compras de calzado o artículos de cuero a través de una tienda online. Es decir, del total de las personas un 37.2% tiene experiencias previas en la adquisición de calzado o artículos de cuero mediante internet.
2. Dentro de los resultados se puede observar que las principales preocupaciones al momento de hacer una compra online son: Que el producto no llegue después de haberlo adquirido (51.8% de los encuestados), que el producto sea de calidad, talla o forma diferente (47.6% de los encuestados) y finalmente que roben los datos de su tarjeta de celular (42.7% de los encuestados).
3. Los principales beneficios percibidos por las personas encuestadas fueron: Que los productos tengan un menor precio que las tiendas físicas (53.7% de los encuestados) y que se pueda comprar desde sus casas o sus trabajos (53.7 de los encuestados)
4. Entre los encuestados que perciben ingresos mayores a \$400 dólares (nivel socioeconómico A,B,C+); se evidencia que la predisposición a pagar se encuentra en un 54,63% en el rango de \$30 a \$40 y en un 32.9% en el rango de \$41 a \$60. Además en la pregunta abierta sobre el precio máximo de disposición a pagar por calzado artesanal los valores más representados son \$40, \$45 y \$50. Siendo la media de la disposición a pagar de \$48.54.
5. A más de la mitad de los consumidores no les importa si los productos son nacionales o importados. Un 44.5% estima que preferiría productos nacionales. La predilección exclusiva por calzado extranjero es mínima.
6. Entre el global de encuestados, el 94,5% desea recibir publicidad vía Facebook.
7. Existe un gran apego por la realización de pago físico, 59,8% de las personas eligieron deposito en tiendas (agentes o corresponsales no bancarios) y un 57,3% deposito tradicional en ventanillas. Tarjeta de crédito es la forma de pago menos elegida.
8. Un 45,7% de las personas establecen que 3 a 5 días es el tiempo máximo de espera para la recepción, siendo la opción más elegida.
9. Ver los datos de la tienda es la opción que asegura más la confianza de la gente, seguido por validaciones y certificaciones y la opción de cambiar los productos después de la compra.

3.1.2 Investigación secundaria.

3.1.2.1 Características de mercado online

El impacto del desarrollo acelerado de las llamadas tecnologías de información (TI) cumple un rol importante en la vida de los consumidores; esto ha cambiado substancialmente la forma de relacionarse con la adquisición de productos y servicios. Esta evolución ha dado pie a una nueva relación comercial, el Ecommerce cuenta con unas características claras:

- La transacción comercial prioriza el uso de mecanismos electrónicos de pago, tales como tarjetas de crédito, transferencias o dinero electrónico.
- Los medios de pago entonces, se constituyen en diversos y complementarios entre ellos. Además, aportan agilidad en las transacciones.
- La validez y seguridad de las transacciones está fundamentada por dinámicas distintas a las transacciones tradicionales.

Algunos datos importantes respecto al mercado online en el Ecuador son¹⁷:

- La penetración de internet alcanza el 81%, el 38% lo usa con fines informativos y el 32% con fines de comunicación.
- Los usuarios de internet entre 18 a 24 años son el segmento de más crecimiento, el 84% de esta población usa internet.
- El 56% de las personas usan celular, y el 53% usan celular tipo smartphone.
- Entre el 2012 y el 2014 las transacciones comerciales online crecieron en un 80%.
- El 33% de las personas que aseguran no comprar por internet, se explican por desconocimiento en el uso.
- El 36% de las personas que compran online, compran ropa y calzado.¹⁸

Estos datos en su conjunto proyectan un desarrollo sostenido positivo para el comercio online en Ecuador, además dibujan una suerte de escenario de despunte para este sector.

3.1.2.2. Características de mercado de calzado y artículos de cuero

La demanda por calzado en el Ecuador mantiene un ritmo sostenido de acuerdo al crecimiento de la población, el consumo per cápita de calzado es de 2,5 pares al año siendo este índice mayor en las áreas urbanas. De allí que la demanda por calzado tenga un volumen cercano a los 42 millones de pares anuales. La adquisición de estos ítems esta además sujeta a la estacionalidad, siendo las épocas de Navidad y la época cercana al arranque del ciclo escolar los periodos del año donde más movimiento comercial ocurre.

En el Ecuador con respecto a las empresas productoras de calzado, existen de acuerdo al último registro de la CALTU¹⁹, realizado en 2015, alrededor de 5.000 productores de calzado, con una producción anual de 34 millones de pares, lo que representa el 79% de la demanda nacional. El restante 21% lo abarca mercadería importada principalmente de países como Colombia, Perú y China. Cabe mencionar que varias de las empresas productoras nacionales son PYMES que comercializan únicamente sus propios productos por el canal tradicional.

En cuanto a la comercialización según el último censo nacional²⁰, existen 10 884 negocios con la figura venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de

¹⁷ CAMARA ECUATORIANA DE COMERCIO ELECTRONICO. Primer estudio de ecommerce. 2017

¹⁸ IAB. Estudio de hábitos digitales en el Ecuador. 2014

¹⁹ CALTU. Cámara Nacional del Calzado de Ecuador.

²⁰ INEC. Clasificación Nacional de Actividades Económicas. CIU Rev. 4.0. Junio, 2012.

cuero en comercios especializados y 4 205 negocios con la figura venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados. Estas tiendas que alimentan el canal tradicional, siguen constituyéndose como la primera opción al momento de adquirir calzado y artículos de cuero por los ecuatorianos. Principalmente en los niveles socioeconómicos más bajos D,C-, la población únicamente adquiere en este tipo de tiendas debido al bajo acceso a otros canales (indisponibilidad de internet) y el no acceso al sistema financiero.

3.1.3 Competidores

EMPRESA	Tamaño y cobertura	Proceso de venta	Productos	Clientes
Yaesta.com	Plataforma más grande del país. Mas de 100000 productos.	Transacción web completa. Integración de varias formas de pago. Proveedores externos.	Multiproducto. Enfocado en tecnología.	Trafico más alto del país. 100000 visitas mensuales. Estrato A, B, C+
Mio.ec	Plataforma reciente. Respaldo de la Cámara de Comercio de Quito.	Transacción web completa. Pago contra entrega, transferencia y tarjeta de crédito.	Multiproducto. Catalogo limitado.	Bajo tráfico. A, B, C+
Linio.ec	Plataforma internacional, portal para Ecuador.	Transacción web completa. Integración de varias formas de pago.	Multiproducto. Marcas internacionales.	Trafico medio – alto. A, B
Zapatosofertas ecuador.com	Plataforma nacional.	Catálogo, pick de envío. No integra formas de pago en el portal.	Exclusivo calzado. Marcas nacionales.	Trafico bajo. B, C+, C-
Zavec.com.ec	Plataforma nacional	Transacción completa. Integración con varias formas de pago online.	Exclusivo calzado. Marcas nacionales.	Trafico bajo. A, B, C+

Tabla 6. Principales competidores. Fuente: Autor

Además, a los actores antes nombrados, hay que añadir un numero bajo de pequeñas empresas que ofertan sus productos de calzado y cuero mediante las plataformas de anuncios clasificados tales como Mercadolibre.ec o redes sociales como Facebook. Que,

si bien no constituyen tiendas online propiamente dichas, si representan un porcentaje de competencia indirecta.

Actualmente las tiendas online de Yaesta.ec y Linio.ec concentran la mayoría de las transacciones online, estas tiendas se apalancan en sus plataformas internacionales y su amplio catálogo, sin embargo, estas carecen de la oferta exclusiva de calzado y más aun de producción nacional.

Existen otras tiendas online enfocadas en calzado como Zavec.ec, Zapatosofertaecuador.com.ec; que si han definido el calzado como su producto principal. Pero estas tiendas carecen de la visibilidad suficiente y por ello su nivel de tráfico es bajo.

Capitulo IV. Modelo de Negocio

4.1 Lean Canvas Versión 1

LEAN CANVAS		Tienda de calzado online		
2. PROBLEMAS Problemas 1. Carencia de tiempo 2. Necesidad de variedad 3. Búsqueda de precios justos Alternativas Comercios canal tradicional	4. SOLUCIÓN Características del producto 1. Formato de compra ágil 2. Catálogo de productos amplios 3. Artículos nacionales	3. PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR Posibilidad de adquirir calzado y artículos de cuero desde la comodidad del hogar con múltiples formas de pago.	9. VENTAJA DIFERENCIAL Tienda online con facilidades de compra y agilidad	1. SEGMENTOS DE CLIENTES Segmento objetivo Personas que desean adquirir calzado y artículos de cuero ecuatorianos sin salir de casa. Early adopters Hombres y mujeres, gusto por vestir bien, poco tiempo para ir de compras, busca de precios razonables.
	8. MÉTRICAS CLAVE 1. Trafico web 2. Número de transacciones concretadas 3. Tasa de fidelización		5. CANALES <ul style="list-style-type: none"> - Venta online por tienda online - Envío a través de terceros - Pagos multiplataforma 	
7. ESTRUCTURA DE COSTES Hosting, Diseño de página, Marketing online, Posicionamiento SEO, Sueldos, Logística, Costos variables		6. FLUJOS DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos online - Comisión a marcas por top de búsqueda 		

Ilustración 1. Lean Canvas Versión 1. Elaborado por: Autor

4.2 FODA

Debido a que las amenazas y oportunidades se establecieron en el análisis estratégico, en base al análisis externo. Entonces tras establecer el modelo de negocio y tener una idea más clara de la empresa se define las fortalezas y debilidades.

4.2.1 Fortalezas y Debilidades

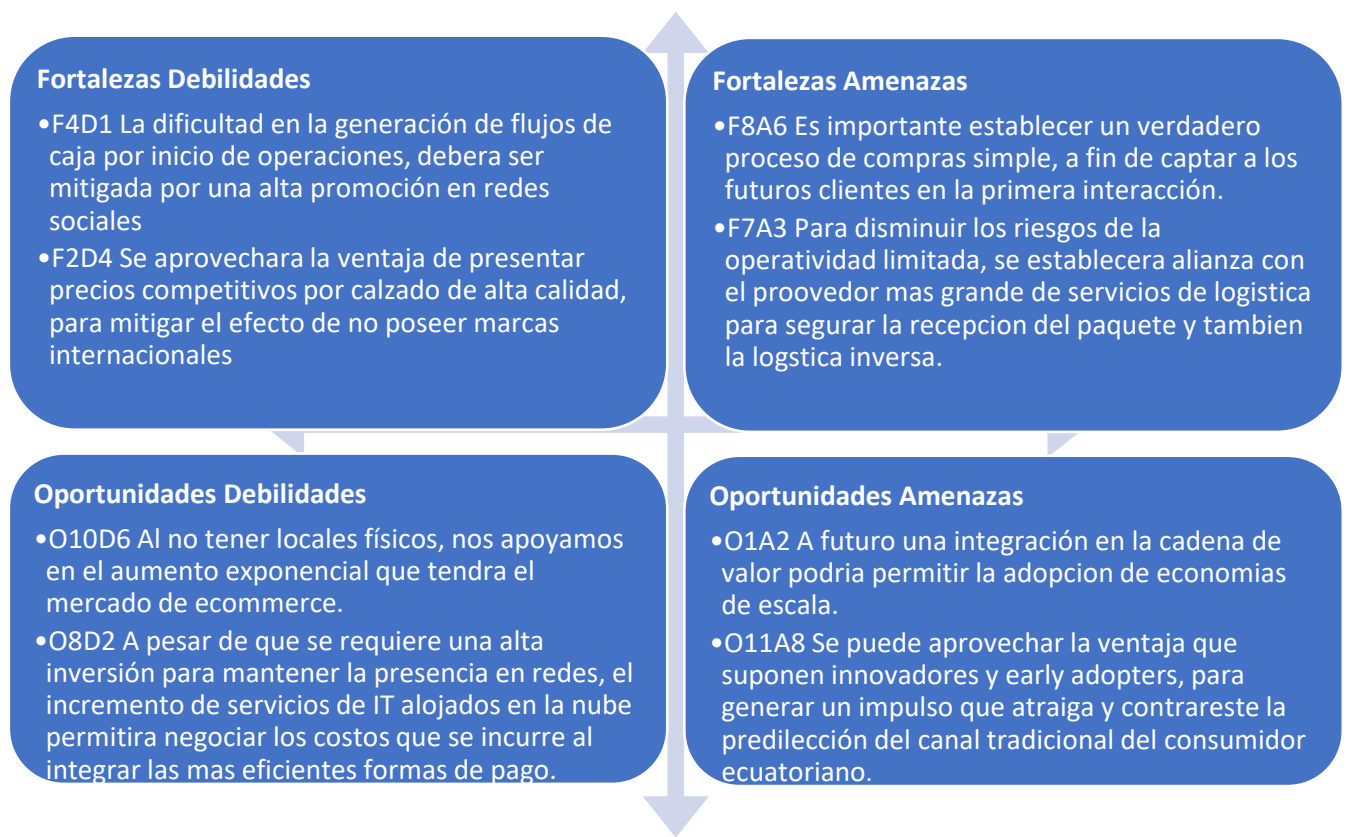
FORTALEZAS	
1.	Acceder a un completo catalogo online de calzado y artículos de cuero nacionales.
2.	Precios competitivos y generalmente más bajos que en los locales del local tradicional.
4.	Alta actividad en redes sociales, rotación permanente de contenidos publicitarios.
5.	Variedad de canales de pago, desde tradicionales hasta varios integrados online.
6.	Posibilidad de pago en corresponsales no bancarios. Tiendas de barrio.
7.	Despacho a cualquier parte del país, en cooperación con la empresa de logística más grande del país.
8.	Proceso de compra online simplificado.
9.	Sistema de tallaje simple y certero.
10.	Integrar la oferta atomizada existente en el Ecuador y en un futuro complementarla con oferta importada.

Tabla 7. Fortalezas de modelo de negocio. Fuente: Autor

DEBILIDADES	
1.	La generación de flujo de caja en el inicio de operaciones será compleja. Debido a los bajos niveles de transacciones asociados a la apertura de la tienda online.
2.	Necesidad de fuerte inversión económica y de horas hombre para mantener la posición principal de resultados de búsqueda en redes sociales.
4.	Los productos presentados son de marcas nacionales, las cuales no tienen el efecto “top of mind” en la mente de los consumidores.
5.	Similitud de productos ofertados en plataformas online internacionales.
6.	No se dispondrá de locales físicos para retiro físico.
7.	Necesidad de ajustar temas de logística con proveedores y con el servicio de entregas
8.	Problemas asociados al funcionamiento de la página online.
9.	El proceso para integrar los métodos de pago hacia la plataforma online se presenta complejo y engorroso.
10.	Dificultad para estandarizar la calidad y precio de los proveedores

Tabla 8. Debilidades del modelo de negocio. Fuente: Autor

4.2.2 Cruce de variables



4.3 Visión y Misión

4.3.1 Misión

La misión de “CalzaKu” es ser la tienda virtual con mayor éxito del país, ofreciendo al cliente la más simple y mejor experiencia de compra en artículos y calzado de cuero satisfaciendo sus necesidades de ahorro de tiempo, dinero y alta calidad. Propiciando la creación de valor para sus colaboradores, controladores y principalmente sus clientes.

4.3.2 Visión

“CalzaKu” busca ser la empresa líder del segmento de calzado y artículos de vestir hacia el 2022 basándonos en la mayor cantidad de transacciones para una tienda online de su tipo en Ecuador.

4.4 Propuesta de valor

Nuestra empresa plantea la oferta de una propuesta de valor clara y que pretende solucionar las dos principales inquietudes de los consumidores del segmento objetivo; miedo a la estafa al adquirir vía online (los clientes entienden como estafa que el producto no llegue, sea cual sea la razón) y temor a recibir un producto distinto con una talla diferente.

De allí, que CalzaKu es un servicio de tienda online que permite a sus clientes adquirir artículos de cuero y calzado de gran calidad, de la manera más simple y asegurándoles una completa satisfacción con el servicio y el producto.

En CalzaKu nos enfocamos en que la experiencia de compra sea rápida, simple y segura para nuestro cliente, a fin de que en el mismo instante que ingrese a nuestra tienda tenga la seguridad que encontrará lo que busca rápidamente, lo podrá adquirir sin trabas y lo tendrá en sus manos a más tardar en cinco días.

En CalzaKu el lema es: Los zapatos y accesorios que deseas o necesitas, en tus manos, ¡simple!.

4.5 Lean Canvas Versión 2

LEAN CANVAS

Diversidad o pasión:
Tienda de calzado online

<p>2. PROBLEMAS</p> <p>Problemas</p> <p><i>Miedo a que el producto online adquirido no llegue (cualquier razón)</i></p> <p><i>Recibir un producto diferente (Talla, calidad, forma)</i></p> <p><i>Facilidad en la compra (Principalmente formas de pago)</i></p> <p>Alternativas</p> <p>Comercios canal tradicional</p>	<p>4. SOLUCIÓN</p> <p>Características del producto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formato de compra ágil 2. Catálogo de productos amplios 3. Artículos nacionales <p>8. MÉTRICAS CLAVE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trafico web 2. Número de transacciones concretadas 3. Tasa de fidelización 	<p>3. PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR</p> <p><i>En CalzaKu nos enfocamos en que la experiencia de compra sea rápida, simple y segura para nuestro cliente, a fin de que en el mismo instante que ingrese a nuestra tienda tenga la seguridad que encontrará lo que busca rápidamente, lo podrá adquirir sin trabas y lo tendrá en sus manos a más tardar en cinco días.</i></p>	<p>9. VENTAJA DIFERENCIAL</p> <p><i>Simplicidad en la compra online.</i></p> <p><i>Múltiples formas de pago cercanas al cliente.</i></p> <p>5. CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta online por tienda online - Envío a través de terceros - Pagos multiplataforma 	<p>1. SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Segmento objetivo</p> <p>Personas que desean adquirir calzado y artículos de cuero ecuatorianos sin salir de casa.</p> <p>Early adopters</p> <p>Hombres y mujeres, gusto por vestir bien, poco tiempo para ir de compras, busca de precios razonables.</p>
<p>7. ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Hosting, Diseño de página, Marketing online, Posicionamiento SEO, Sueldos, Logística, Costos variables</p>		<p>6. FLUJOS DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos online - Comisión a marcas por top de búsqueda 		

Ilustración 2. Lean Canvas Versión 2. Elaborado por: Autor

Capítulo V. Plan de Marketing

5.1 Mercado Objetivo

5.1.1 Descripción

En base a los resultados de la investigación de mercado y con énfasis en los resultados de la investigación primaria se describe a la población objetivo por las características siguientes:

Principales	
-	18-65 años.
-	Hombres y mujeres.
-	Ingreso mínimo de 400 dólares.
-	Acceso a internet y compra online.
Secundarias	
-	Búsqueda de ahorro de tiempo al adquirir desde casa.
-	Predilección por los productos de producción nacional.
-	Predisposición a pagar entre 20 y 100 dólares (calzado).
-	Alta actividad en las redes sociales Facebook e Instagram.

Tabla 9. Descripción mercado objetivo. Fuente: Autor

5.1.2 Segmentación

Tipo	Variable	Condición
Geográfica	Región Geográfica	Ecuador
	Zona	Urbana
Demográfica	Genero	Indistinto
	Ingresos	\$400 a \$2000+
	NSE	A,B,C+
Psicográfica	Innovadores	SI
	Pensadores	SI
	Triunfadores	SI
	Experimentales	SI
	Creyentes	SI
	Luchadores	NO
	Creadores	NO
	Supervivientes	NO
Conductual	Necesidades	Tiempo Ahorro Simplicidad
	Rol de decisión	Iniciador Influyente Comprador Usuario
	Tasa utilización	Frecuente
	Estatus de lealtad	Leales cambiantes

		Switchers
TOTAL SEGMENTO OBJETIVO		856417 personas.

Tabla 10. Segmentación. Fuente: Autor

Descripción	Valor	Fuente
Poblacion Total	14483499	Censo 2010
Rango Etario	58,90%	Entre 18 y 65. Censo 2010
Poblacion Urbana	62,70%	Censo 2010
Acceso a Internet Urbana	45%	INEC. Empresas y TIC Informe. 2015
NSE (A,B,C+)	35,90%	Encuesta NSE 2011. INEC
Porcentaje total de poblacion objetivo	5,91%	
TOTAL SEGMENTO OBJETIVO	856417,70	Habitantes

Figura 2. Calculo de población de segmento objetivo. Fuente: Autor

5.1.3 Objetivo de Ventas

Al momento no existen datos de participación de mercado en la industria de venta online al ser aun una industria en desarrollo. Pero, en la investigación secundaria se pudo encontrar que el comercio de retail online más grande del país Yaesta.com tuvo un nivel de transacciones hacia 2016 de 20 000 transacciones, con una facturación cercana a un millón de dólares (Lasso, 2017). Si tomamos estos datos como referencia podemos construir el siguiente análisis.

	Número de Clientes	Participación de Mercado (Mercado Online)	Crecimiento Anual
Mercado Potencial	856417	100%	--
Mercado Online Actual	68513	8%	30%
Yaesta.com	20000	2.33%	75%
CalzaKú (Proyectado)	2200	0.26%	45%

Tabla 11. Participación de mercado. Fuente: Autor

Por tanto; se establece un objetivo de venta de 2200 transacciones anuales en el primer año con un crecimiento anual del 45%, a fin de alcanzar un 1% del mercado potencial hacia el 2023.

5.1.4 Posicionamiento

Para establecer nuestro posicionamiento relacionaremos como variables los dos principales temas que se identificó son de principal interés para el segmento objetivo, con

la variable precio que es inexcluyente de un análisis de posicionamiento por sus implicaciones en la decisión de compra. Así tenemos que las tres variables a relacionar son:

- Calidad: Entendida como atributos del producto. Tallaje correcto, materiales y construcción adecuados, coincidencia entre recibido y ofertado en la página web. Evaluada de 0 a 10.
- Precio. Relación absoluta de precios entre los competidores, basado en una cuota de compra de cero a cien dólares. Evaluada de 0 a 10.
- Nivel de servicio: Entendida como atributos del servicio. Seguridad en la entrega, sencillez en el pago, variedad de productos ofertados, tiempos de entrega. Evaluada de 0 a 5.

Empresas	Calidad	Precio	Nivel de servicio
Yaesta.com	6	8	2
Mio.ec	6	6	2,5
Linio.ec	8	10	3
Zapatosofertasecuador.com	6,5	8,5	2
Zavec.ec	7	6,5	3,5
Venta por Mercadolibre	4	4	2,5
Ventas por Facebook	2	3	1,5
Etafashion.com.ec	8	8	4
Inditex: Bershka, Zara.com	9	7	3
Calzaku.ec (Proyectado)	8	5	4,5

Tabla 12. Matriz de posicionamiento. Fuente: Autor

Del análisis se desprende que la empresa deberá posicionarse en la zona de precios medios y en la zona de media – alta calidad con un radio de acción dado por un alto nivel de servicio. De esta manera ocuparemos un “espacio blanco” dentro del mapa de percepción. Además, esto nos permite identificar nuestros competidores más directos en términos de posicionamiento como son: Ya esta.com, Etafashion.com.ec y en menor medida las tiendas online de Inditex.

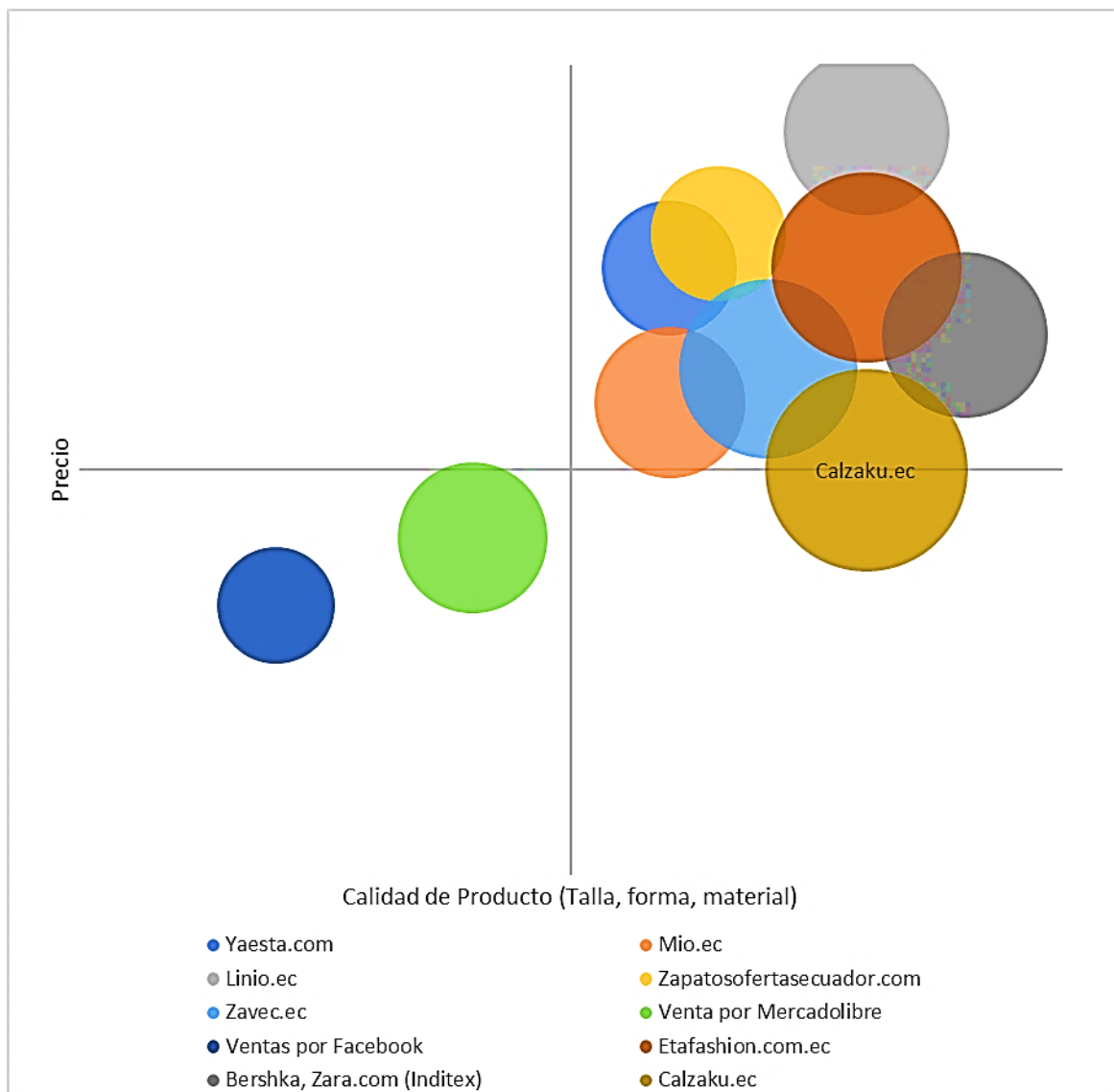


Figura 3. Mapa de posicionamiento. Fuente: Autor

5.2 Estrategia de Marketing Lateral

5.2.1 Desarrollo

El uso de la técnica de marketing lateral, se aplicará para apoyar en la consecución de la propuesta de valor. Los problemas encontrados hacia el servicio de tienda online de calzado y artículos de cuero durante la investigación de mercado se han definido como calidad y nivel de servicio, por lo cual son los temas a solventar en un posicionamiento en el mercado objetivo. Ahora mediante la técnica del marketing lateral se establecerá las acciones que permitirán sustentar correctamente estos temas foco.

Foco de actuación	Dimensiones
Calidad de producto	Aseguramiento de talla y modelo correcto
Nivel de servicio	Promesa de entrega
	Seguridad en la tienda online
	Sencillez en la transacción

Tabla 13. Focos y dimensiones tratadas, marketing lateral. Fuente: Autor

El marketing lateral es una metodología de creación de ideas, que nos va a ayudar a obtener productos innovadores, con técnicas como la aplicación de diferentes usos a productos y servicios ya existentes. Para ayudar a la generación de ideas, que fluyan, se utilizan seis técnicas específicas que actúan sobre la dimensión elegida de un área foco: Sustitución de una de las dimensiones, combinación de varias dimensiones, inversión, eliminación, exageración de una de las dimensiones y reordenación de algunas dimensiones (Cultura del Marketing, 2014).

Definidas las dimensiones, se efectuó un trabajo de brainstorming a fin de aplicar las técnicas mostradas, los desarrollos se muestran en la siguiente matriz.

DIMENSIÓN	Talla y modelo correcto	Promesa de Entrega	Seguridad en la tienda online	Sencillez en la transacción
Sustitución	Desarrollar sistema de tallaje propio y remitirlo a los proveedores	Reemplazar la distribución propia por un stakeholder con amplia cobertura logística	Permitir el pago físico en corresponsales no bancarios	Reemplazar la pagina web por un atiendea online de Facebook
Combinación	Usar el sistema de tallas de alguna marca internacional de amplio posicionamiento	Permitir el envío y el retiro en tienda física	Combinar el pago online con tarjeta de crédito con pago en corresponsales	Alojar la tienda dentro de un servicio de tienda online más grande (retailers)
Inversión	Usar una app que nos permita a la empresa dar la talla al cliente y no viceversa	Únicamente retiros en tiendas físicas de la empresa	Generar tarjetas prepago con un cupo de compra	Enviar información de la tienda post compra

Eliminación	Ninguna	No se puede eliminar la entrega	Quitar el carrito de compra en la pagina web, directo a pago ítem a ítem	No efectuar acciones de comprobación de veracidad, si compran lo comprueban
Exageración	Envío de dos o tres pares con talla aproximada y realización de logística inversa	Contratar agentes de venta y distribución propios por ciudad	Integrar paga en banca, transferencia electrónica, pago a corresponsal, pago con tarjeta y pago contra entrega	Usar certificaciones institucionales, marketing con influencers y famosos, SEM y SEO, publicidad tradicional
Reordenación	Establecer un servicio de diseño personalizado, cliente establece las características de armado del calzado. Se trabajaría con proveedores.	Establecer un sistema de pago contra entrega, se entrega el producto y después se recibe el pago	Ninguna	Programa de fidelidad con beneficios, solo inscritos pueden comprar. Recibirán confirmación física de inscripción.

Tabla 14. Matriz de aplicación de marketing lateral. Fuente: Autor

5.2.2 Resultados

Tras la realización de la matriz se evaluó las ideas más útiles a fin de traspasarlas hacia el plan de marketing operativo o marketing mix. Los resultados principales se resumen a continuación:

Foco. Calidad de producto

- En cuanto al aseguramiento del correcto tallaje y modelo se plantea el uso del sistema de tallas de una marca ya establecida y de amplio posicionamiento (Adidas, Nike u otras) adecuando este sistema a nuestra selección en la tienda online. Se deberá realizar una comparativa de tallas con los proveedores y solicitudes de uniformización. Se propondrá un proceso de benchmarking.

Foco. Nivel de servicio

- Promesa de entrega. Se trabajará con un solo proveedor de logística, con el cual se coordinará un proceso a fin de que la distribución y logística inversa sea fluida y permita establecer métricas de satisfacción en la entrega en máximo 5 días.
- Sencillez en la transacción. Se usará un sistema dual para el método de pago tarjeta de crédito o débito y pago en corresponsal no bancario, se eliminará la

página de carrito de compras pasando directo de la selección de producto a la opción de pago.

- Confianza del cliente en la tienda online. Se aplicará una estrategia de alta exposición mediante canales de publicidad online mediante SEM, SEO y tradicionales, además de un auspicio a influencers. Se establecerá métricas de tráfico y adquisición de seguidores.

Estas ideas integran la estrategia y se convertirán en procesos que se aplicarán progresivamente dentro del funcionamiento de la empresa, todo esto con el fin de alcanzar y mantener la propuesta de valor.

5.3 Marketing Mix

El marketing operacional se definirá mediante la estructura comúnmente usada por las empresas, esta define cuatro componentes principales conocidos como las 4Ps. Cada uno de los componentes se define en función de los resultados de los desarrollos previos de la estrategia de marketing y el modelo de negocio.



Tabla 15. Estructura de marketing operacional. Fuente: Marketingmix.co.uk

5.3.1 Producto

Definiendo la razón principal de la empresa como la venta por internet, entonces la tienda online es nuestro producto – servicio. Nosotros somos una página web que permite adquirir artículos de cuero y calzado de diferentes marcas nacionales dentro de un solo comercio.



Figura 4. Imagotipo de la tienda online. Fuente: Autor

El servicio satisface la necesidad de los clientes de adquirir calzado y artículos de cuero, mediante un canal que simplifique esta transacción. Solucionando los problemas son inherentes al canal tradicional (comercios físicos):

- Tiempo (Desplazamiento al local, tiempo entre tiendas, saturación de negocios)
- Movilización (Gasto de movilización)
- Variedad (Búsqueda de diferentes tiendas por variedad)

Pero aún más importante nuestro servicio además da solución a los problemas que presentan los comercios online:

- Problemas en envío y recepción de productos
- Dificultades en la compra en la página web
- Estandarización de tallas
- Facilidades de pago

Los productos ofertados en la tienda online están enmarcados únicamente dentro de las categorías calzado y artículos de cuero. La categoría calzado se establece como la de mayor volumen e importancia y pretende cubrir las necesidades identificadas en la investigación secundaria del mercado del calzado. Se presenta un mapa de la oferta general de ítems que tendrá la tienda online.

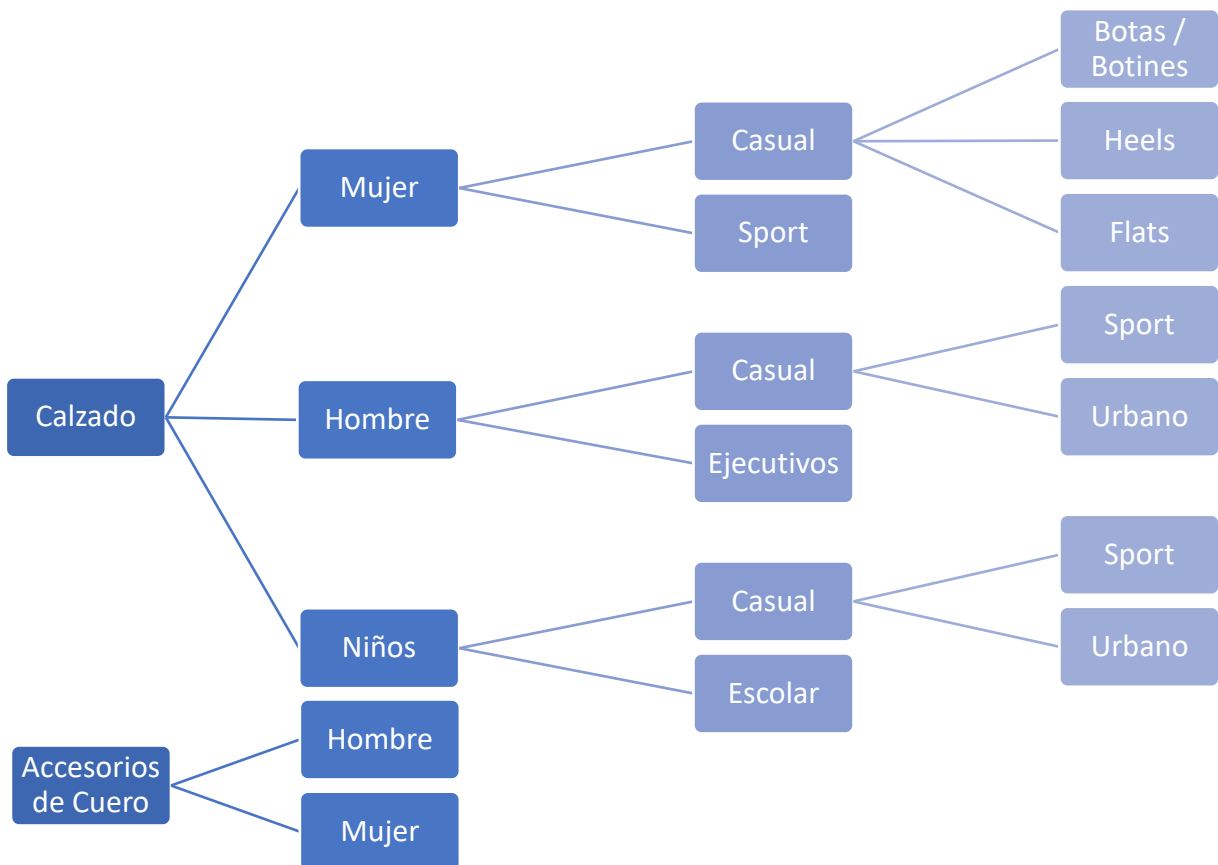


Figura 5. Ítems ofertados por categorías, genero, subcategoría y tipo. Fuente: Autor

La tienda online estará estructurada con todos los elementos que le permiten funcionar adecuadamente, pero optimizados para que la experiencia de compra sea ejecutada de la manera más sencilla a fin de reducir la intangibilidad propia de la tienda online y el riesgo de abandono. La tienda online integrara los siguientes elementos:

1. Catálogo de productos: Se presentará todos los productos disponibles ayudados por un manejo multimedia adecuado (Imágenes en alta resolución, ficha técnica del producto, ranking de producto).
Se integrará además un menú con categorías según la oferta de productos presentada previamente.
Además, en la categoría calzado, el catálogo de productos incluirá el sistema de tallas basado en una sola marca internacional, bajo la indicación de uso correspondiente para facilitar la selección.
2. Gestión de la oferta: Cada ítem contará siempre con el precio visible y en caso de existir, algún descuento asociado se mostrará directamente al igual.
3. Motor de búsqueda. Permitirá la búsqueda rápida del producto a los clientes, estará integrada en la página principal de la tienda online. Permitirá además la obtención de data para el posicionamiento SEO y SEM.
4. Proceso de compra: Optimizado para ser rápido y sencillo. Contará únicamente con los procesos de comprobación de pedido (confirmación de talla y cantidad), datos de envío y pago. Se excluye el uso del carrito de compras a fin de reducir el índice de abandono y perdida de compra por postergación de pago.
5. Información de envío: Optimizada para contar con los requerimientos mínimos que permitan generar el ticket de envío que solicita nuestro proveedor seleccionado de logística. Además, permitirá la creación de nuestro picking interno de despacho.
6. Método de pago: Se ofrecerá los dos métodos de pago proyectados en la estrategia.
 - a. Terminal de punto de venta virtual. Se realizará la integración de una pasarela de pago que permita el uso de las tarjetas más usadas en el medio ecuatoriano MasterCard, Visa, Diners Club y Discover
 - b. Pago mediante corresponsal no bancario. Se generará la información de depósito e indicaciones de procedimiento.
7. Información corporativa y contacto: Integrara los certificados de seguridad web de la página y también las certificaciones de los entes regulatorios y acreditadores (principalmente Cámara Ecuatoriana de Calzado). Se dará a los clientes la posibilidad de contactarse para resolver dudas de producto, proceso de compra o envío mediante un formulario simple. En este apartado además se integrarán las conexiones a redes sociales.

Cabe indicar que todos estos elementos se articularan dentro del diseño de la página web soportada por una plataforma de creación de tiendas online, esto con el fin de asegurar la accesibilidad del servicio y maximizar la usabilidad del mismo.

5.3.2 Plaza

La plaza está definida por el modelo de negocio, la transacción se realiza mediante el internet. Se sustenta en un sitio web el cual alojara todos los procesos involucrados en la compra como son: búsqueda de producto, pago y solicitud de envío. Tratando de mantener el mejor nivel de servicio mediante la sencillez operativa.

La empresa contará con su propia dirección web y su propio dominio a fin de clarificar su individualidad, esta dirección será www.calzaku.ec.

Para la creación y alojamiento además del permanente acceso a la página web de CalzaKu esta se desarrollará mediante la plataforma de tiendas online de VTex. La elección de esta plataforma se realizó en base a una comparación de las principales plataformas que operan en el país y su evaluación de funcionalidades. La página contará con todas las funcionalidades web necesarias para funcionar sin problemas en la red:

FUNCIONALIDADES
Pasarela de pago Paymentez
Opción de Pago Banco Pichincha Mi Vecino
Dirección IP dedicada
Dominio alojado (.ec)
Hosting de base de datos Apache
Soporte de correo electrónico con dominio propio
Certificado de seguridad web SSL Alpha SSL
Sello de seguridad SSL

Tabla 16. Funcionalidades de la tienda online. Fuente: Vtex

La pasarela de pagos de Paymentez permite las siguientes funcionalidades:

FUNCIONALIDADES
Seguridad de datos en tarjetas de crédito (Bajo normas PCI DSS)
Proceso de transacción cifrado
Facturación
Soporte de tarjetas VISA, MASTERCARD, DINERS CLUB y DISCOVER
Soporte de pago PAYPAL

Tabla 17. Funcionalidades de la pasarela de pago online. Fuente: Paymentez

La opción de pagos mediante corresponsal no bancario (red de comercios pequeños y medianos del canal tradicional que ejercen como puntos de pago) proporcionada por el Banco del Pichincha, presenta los siguientes beneficios:

FUNCIONALIDADES
Pago en efectivo del ticket de compra
Pago mediante tarjetas de debito del ticket de compra
Horarios extendidos de atención (Según el establecimiento)
Cupo máximo de pago de \$300

5.3.3 Precio

Nuestro servicio de tienda online se especializa en la venta de calzado y artículos de cuero, el calzado se constituye como la categoría más importante de ítems disponibles en nuestro inventario. De la investigación de mercado establecemos que la disponibilidad de pago de los clientes del segmento objetivo para un par de calzado de uso diario (ítem solamente) y para un par de calzado nacional de calidad y adquirido vía online (servicio e ítem con atributos) son:

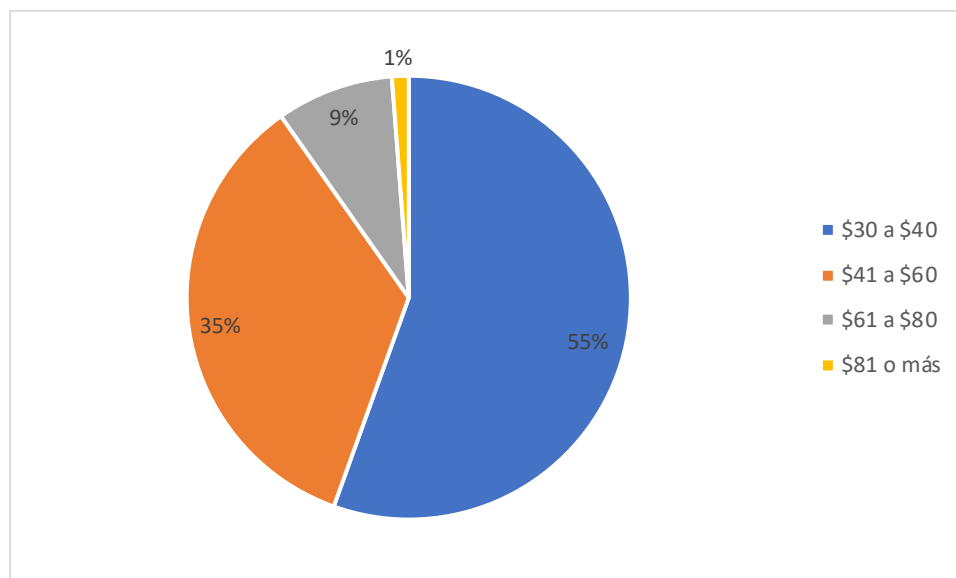


Figura 6. Predisposición a pagar (solo producto). Fuente Autor

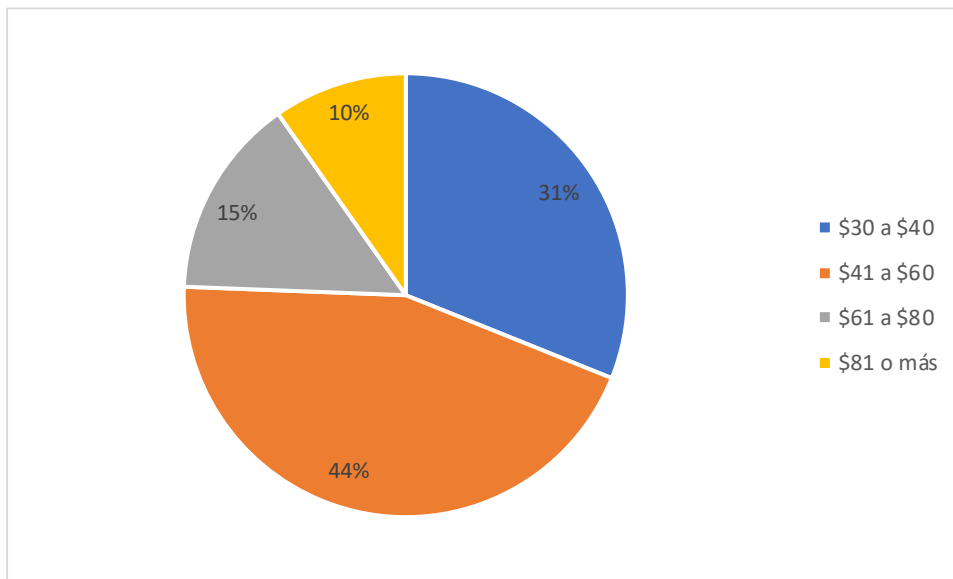


Figura 7. Predisposición a pagar (Producto más atributos y servicio).
Fuente: Autor

Además, representando la distribución de probabilidad representada por los valores obtenidos en la investigación primaria, tenemos los siguientes datos respecto a la predisposición a pagar.

Media	\$48,54
Desviación Estándar	\$16,60
Rango $\pm 1D.E.$	\$31,93 - \$65,14

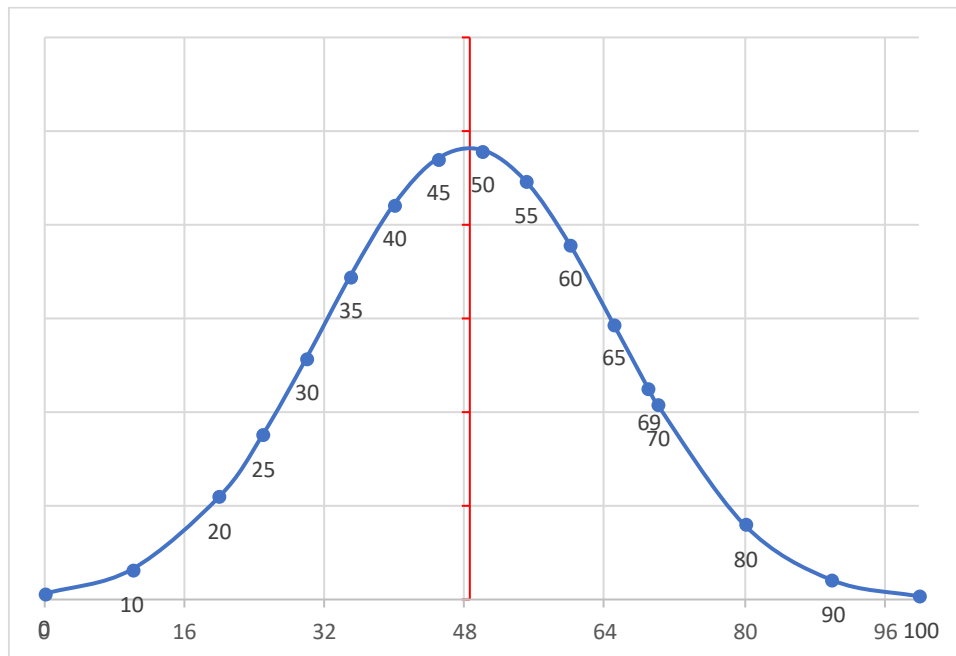


Figura 8. Distribución de la disponibilidad a pagar. Fuente: Autor

Entonces, basándonos en el hecho de que el calzado es el producto principal y en la distribución de probabilidad proveniente de la encuesta; nuestro objetivo de ticket de compra se establecerá en \$49.99. Además, se define al ticket de compra estándar como el precio a pagar por el servicio de compra de un calzado de dama o caballero adulto de uso diario. Además, estos valores nos permiten realizar otras estrategias:

1. Se efectuarán descuentos en base al rango de precio establecido. En consecuencia, se pondrá como piso el valor \$30 para un ticket de compra estándar con descuento aplicado. De esto se desprende que la política máxima de descuento estará dada por el 35%. Esto según la fórmula: Precio descontado = $49 - (49 * 0.35) = \$31,85$. Si bien para tickets de compra mayores se podría dar mayor descuento, a fin de mantener una política unificada este será el valor máximo
2. Los productos de otra categoría (artículos de cuero) o de otro tipo (calzado infantil) deberán en la medida de lo posible encontrarse dentro del rango de precio entre \$30 y \$65 dólares.
3. Cada categoría o tipo de producto tendrá un elemento a máximo descuento a fin de que actúe como “carnada” posibilitando la atracción de tráfico y mejor exposición en el marketing SEO y SEM.
4. Los precios siempre se mostrarán mediante el uso de últimos dígitos impares. Ya que la observación de precios es mayor hacia el primer dígito. Para el ticket estándar en consecuencia el precio se reflejaría como \$49,99.

5.3.4 Promoción

La estrategia de promoción tendrá 4 componentes principales según lo establecido en la estrategia de marketing lateral, tres de estos componentes están dentro del marketing online y uno en el marketing tradicional. Los cuatro componentes se desarrollarán para la consecución de dos objetivos que serán los indicadores (KPI) a medirse.

- Generación de tráfico hacia la tienda online
- Consecución y mantenimiento de seguidores de la tienda online.

El cumplimiento de los objetivos de promoción tendrá como principal hilo conductor la consecución de adecuados niveles para el embudo de conversión. Es importante alcanzar el número de impresiones idóneo a fin de que nos permita alcanzar una tasa de conversión sustentable, además las conversiones representan grandes oportunidades de nuevas transacciones y referenciación a nuevos clientes. Particularmente las estrategias SEM cargarán con la mayor carga a la consecución de impresiones, mientras que el SEO y el SMM contribuirán a la consecución y mantenimiento. A continuación, se presenta los objetivos anuales del embudo de conversión para el año 1:

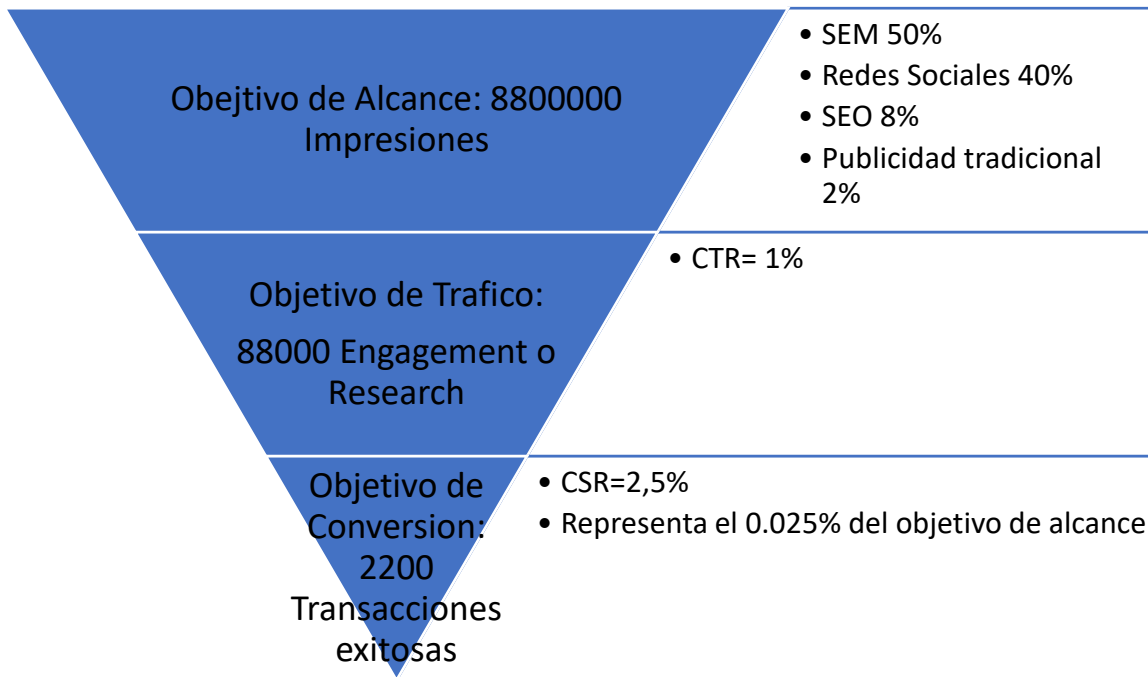


Figura 9. Embudo de conversión. Fuente: Autor

5.3.4.1 Social Media Marketing

1. De la investigación de mercado se desprende que es Facebook por mucho margen el principal medio que los consumidores acogen como canal de publicidad. Por ello será en esta red social donde se estructurará la principal campaña de publicidad pagada, aprovechando todas las funcionalidades que permite Facebook Ads.
2. En Instagram, se desarrollará una campaña de captación y derivación hacia la página de Facebook. Para ello se usará la estrategia de referenciación por parte de influencers. Se deberá estructurar un adecuado plan de auspicio con estos stakeholders.
3. La imagen de marca, el arte de marca, los contenidos y publicaciones. Estarán en línea con la estrategia de imagen de la página online.
4. En ambas redes sociales, se aprovechará las herramientas de segmentación propias de estos servicios. A fin de ajustar a target específico y además impulsar ventas en periodos estacionales.
5. La estrategia de social media marketing será medida mediante indicadores de porcentaje de impresiones transformadas en clics hacia la URL de la página (research) e interacción con las publicaciones (engagement). De esta manera podremos medir los índices de generación de tráfico.

5.3.4.2 SEO

1. Toda la generación de contenido de la página web estará enmarcada en la imagen de marca de la tienda online. Para el desarrollo de imagen de marca, contenido y de las estrategias SEO y SEM que se plantean, se usará las herramientas que provee la plataforma de tiendas online de VTex.

2. CalzaKú mantendrá en su sitio web un banner central que se actualizará mensualmente
3. La definición de palabras claves será en base a las recomendaciones del Google Adwords, y además se planteará un sistema de seguimiento continuo para mantener actualizadas estas preferencias y no perder prioridad en las búsquedas por cambios de tendencia.
4. La generación de código HTML deberá ser accesible a fin de que los buscadores nos identifiquen como una página seria y segura.
5. Se contempla la realización de una campaña de email marketing de corta difusión, esta consistirá en un diseño HTML y redireccionamiento a nuestra landing page. La campaña será mensual y se enfocará en no generar saturación al cliente.
6. Se realizará un sorteo mensual online de tres ganadores, a contraparte de llenar una breve encuesta de satisfacción de producto. Esto con el fin de fidelizar clientes y mantener actualizada nuestra información de los consumidores.
7. Se contempla generar una estrategia de linking, con las páginas de nuestros proveedores de productos.

5.3.4.3 SEM

1. La contratación de posicionamiento pagado estará atada a la definición de palabras claves establecida para el SEO y a su sistema de seguimiento continuo.
2. Es importante que el programa de seguimiento deberá para el caso del posicionamiento pagado, aprovechar además las herramientas de análisis que ofrece AdWords. Además, se puede usar información de otros Keyword Planner como SEMRush.
3. Las campañas que se creen en AdWords serán de principalmente tipo Red de Búsqueda para facilitar nuestra ubicación por los SERP (Buscadores). Las campañas de tipo Red de Display (anuncios en sitios asociados) solo se implementarán en caso de épocas estacionales donde sea menor el gasto necesario.
4. Los contenidos de las publicaciones con posicionamiento contratado deberán ser cortos y preferencialmente con contenido multimedia Además siempre deberán estar enlazados a nuestra landing page.
5. Las campañas de SEM deberán satisfacer indicadores de efectividad de generación de tráfico preestablecidas.
6. Toda campaña contratada se refinará por segmento y además deberá estar planificada para desarrollarse de Lunes a Viernes en horario nocturno, Sábado en horario vespertino y nocturno y Domingo en horario nocturno.

5.3.4.4 Marketing tradicional

1. Se implementará una campaña de marketing de reconocimiento mediante la participación en ferias, encuentros y eventos públicos.
2. Para el desarrollo de esta campaña se contratará una agencia de promoción de eventos, esto únicamente temporal según la necesidad y cantidad de eventos.
3. La campaña se enfocará en reconocimiento de marca mediante la identificación de stand de la marca y distribución de material informativo de la tienda online.

5.4 Lean Canvas Versión 3

Tienda de calzado online				
<p>2. PROBLEMAS</p> <p>Problemas</p> <p>Miedo a que el producto online adquirido no llegue (cualquier razón)</p> <p>Recibir un producto diferente (Talla, calidad, forma)</p> <p>Facilidad en la compra (Principalmente formas de pago)</p> <p>Alternativas</p> <p>Comercios canal tradicional</p>	<p>4. SOLUCIÓN</p> <p><i>Calidad de Producto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aseguramiento de talla y modelo correcto. -Amplio catálogo nacional <p><i>Nivel de servicio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Promesa de entrega - Sencillez en la transacción -Confianza en la tienda 	<p>3. PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR</p> <p>En CalzaKu nos enfocamos en que la experiencia de compra sea rápida, simple y segura para nuestro cliente, a fin de que en el mismo instante que ingrese a nuestra tienda tenga la seguridad que encontrará lo que busca rápidamente, lo podrá adquirir sin trabas y lo tendrá en sus manos a más tardar en cinco días.</p>	<p>9. VENTAJA DIFERENCIAL</p> <p><i>Calidad de Producto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de tallas único <p><i>Nivel de servicio</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedor logístico más grande - Método pago dual (electrónico y físico) 	<p>1. SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Segmento</p> <p>Personas de 18-65 años, con un ingreso mínimo de \$400, con acceso y uso regular de internet en zonas urbanas.</p> <p>Descripción</p> <p>Hombres y mujeres, búsqueda de ahorro de tiempo y movilización, búsqueda de variedad de productos de cuero</p>
<p>7. ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Hosting, Diseño de página, Marketing online, Posicionamiento SEO, Sueldos, Logística, Costos variables</p>			<p>6. FLUJOS DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de productos online - Comisión a marcas por top de búsqueda 	

Ilustración 3. Lean Canvas Versión 3. Elaborado por: Autor

Capítulo VI. Estructura Funcional

6.1 Plan operacional

6.1.1 Responsabilidad de operación

El plan operacional se sustenta en la especificación clara de actividades y una correcta articulación de las mismas entre los departamentos de la empresa. Estas actividades permiten ejecutar el proceso de venta online que se constituye en el “core business” de la empresa. Cabe recalcar que se desarrollara un trabajo conjunto donde los departamentos tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la empresa y con lo mismo se busca un constante flujo de información de ida y vuelta que permita mantener la eficiencia del proceso operacional.

A continuación, se presenta la responsabilidad sobre las actividades generales de cada departamento:

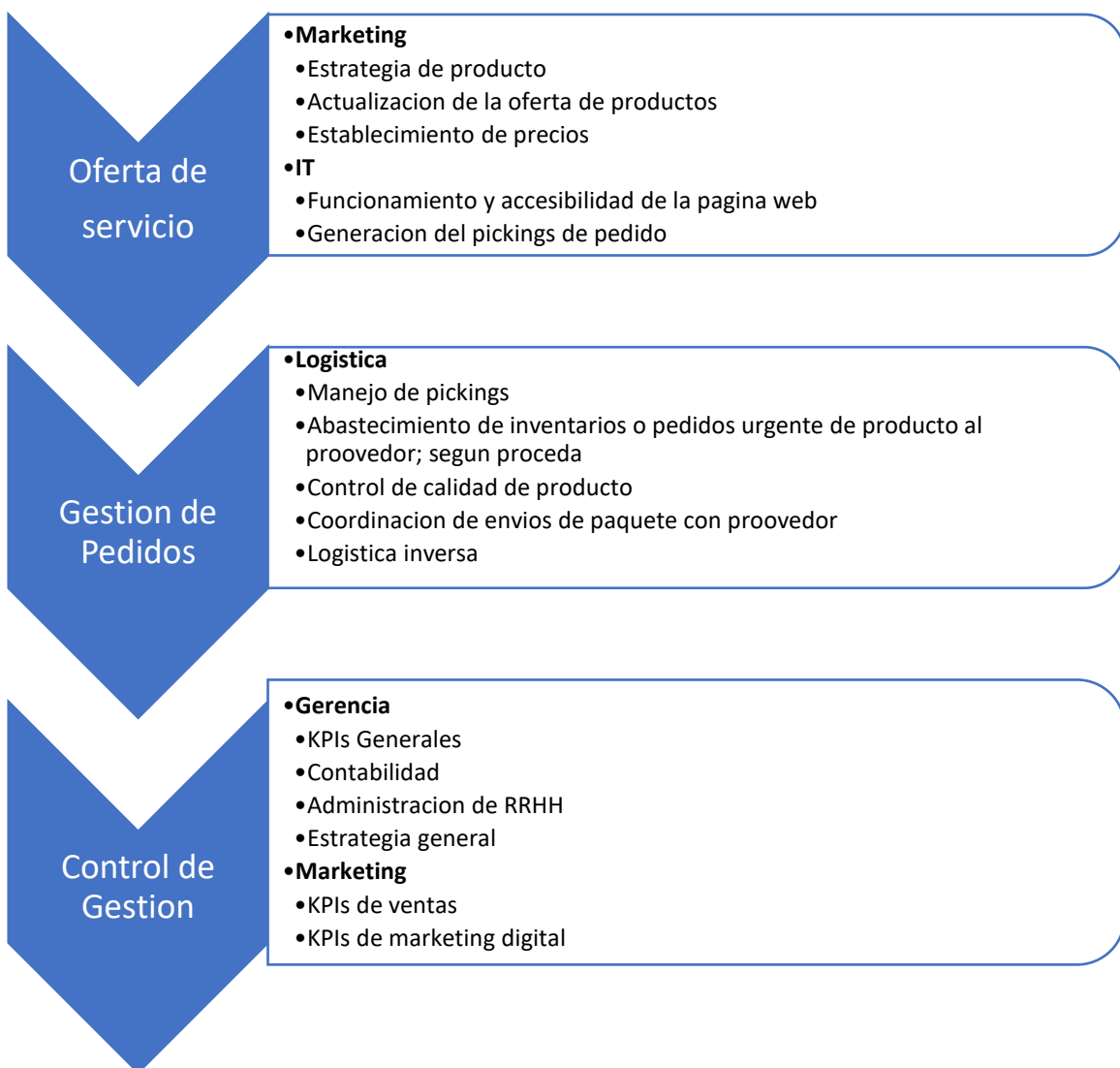


Ilustración 4. Actividades por departamento. Fuente: Autor

6.1.2 Flujo de proceso mínimo

El proceso interno que permitirá mantener la calidad del servicio y la oportuna entrega del producto dentro del plazo estipulado en la oferta de valor que es de 3 a 5 días, se encuentra especificado en el siguiente flujograma de actividades principales:

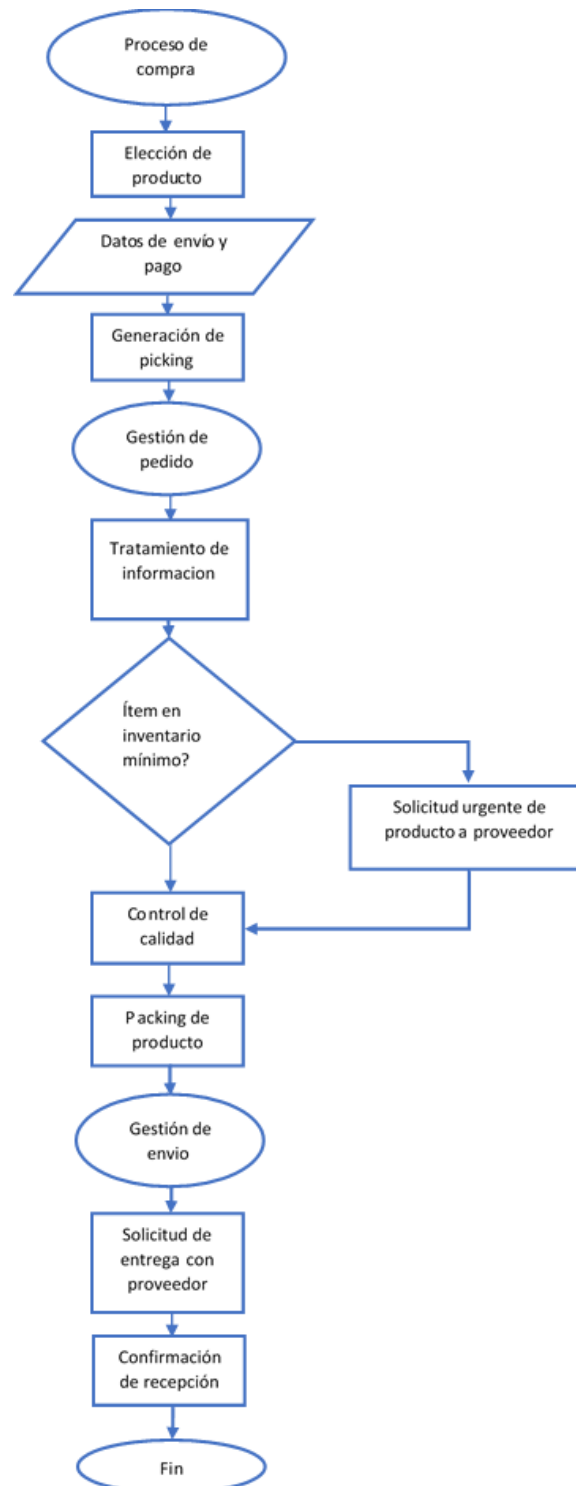


Figura 10. Flujograma de proceso mínimo. Fuente: Autor

6.2 Proveedores Externos

Con el fin de funcionar de la manera mas eficiente y aprovechando los beneficios de una estructura operacional tipo startup, se utiliza una estrategia de uso de proveedores para las áreas no estratégicas de la empresa. Los mismos se encuentran en tres categorías: Producto, IT y Logística.

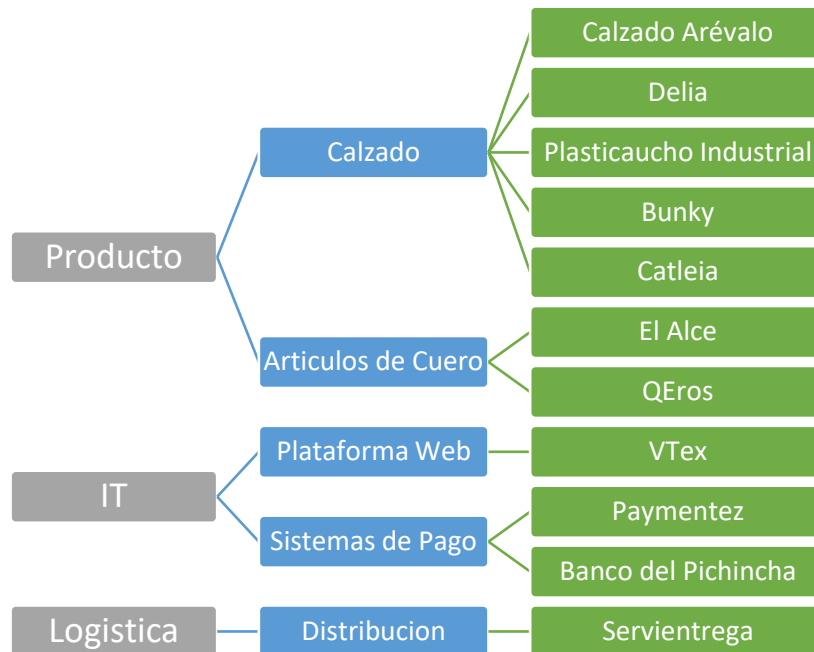


Figura 11. Clasificación de proveedores. Fuente: Autor

6.2.1 Producto

Respecto al abastecimiento de productos se trabajará inicialmente con 7 proveedores agrupados en 2 categorías: calzado y artículos de cuero.

- Calzado

1. Calzado Arévalo: Pyme de calzado masculino para niños y adultos, empresa con 20 años en el mercado local. Crédito a 90 días. Ubicada en Riobamba – Ecuador. Sin pedido mínimo.
2. Delia: Pyme de calzado de uso diario femenino, sandalias y flats para mujer y niña. Crédito a 90 días. Ubicada en Milagro – Ecuador. Sin pedido mínimo.
3. Plasticaucho industrial. Empresa grande con alta participación en el mercado nacional. Variedad de líneas de calzado de uso diario, escolar y trabajo; únicamente se trabajará con su línea de calzado escolar para niños. Crédito a 45 días máximo con pedido mínimo de 50 pares. Ubicada en Ambato -Ecuador.
4. Bunky. Mediana empresa con participación local en el mercado de Quito y alrededores. Línea de calzado fino para caballeros. Pedido mínimo de \$200 dólares.
5. Calzado Catleia. Pyme con pocos años de creación. Diseños de calidad y exclusividad en tacones, botas, y calzado de uso casual trendy para mujer y

niñas. Sin pedido mínimo. Crédito a 120 días. Ambato – Ecuador.

- Artículos de cuero
 1. El Alce. Mediana empresa y curtiembre artesanal con 40 años en el mercado. Artículos de cuero varios para hombre y mujer. Sin pedido mínimo. Crédito a 30 días. Riobamba – Ecuador
 2. QEROS: Pyme con 5 años en el mercado. Elaboración de carteras y accesorios para mujer. Sin pedido mínimo. Ambato – Ecuador.

6.2.2 IT

Los servicios de IT se contrataran con el objetivo de sustentar la operación de la pagina web y de asegurar la eficiencia en procesos de pago:

- Plataforma de desarrollo de tiendas online
 1. VTex. Multinacional brasileña de tecnología especializada en comercio en la nube, desarrolladora de la plataforma vtex cloud commerce que permite la creación y mantenimiento de tiendas online de tipo SaaS. Brinda un completo set de herramientas de gestión para una tienda online de tipo B2C y además alta integración con diferentes partners de multiples servicios anexos.
 - Costos de mantenimiento de cuenta, monitoreo y soporte técnico: \$500 mensuales.
 - Costo de cloud hosting, sistema de pagos, implementación: 2.5% cargo mensual a cada venta B2C.
- Servicios de pago
 1. Paymentez. Empresa ecuatoriana desarrolladora de la plataforma de pagos Paymentez Botón de Pago. Permite el pago mediante el uso de tarjetas de crédito y débito como Mastercard, Visa y American Express; trabaja en conjunto con los servicios financieros de Banco Pacifico. El botón de pago brinda las certificaciones de filtro de seguridad y sistemas antifraude requeridas.
 - El costo por transacción es de 1.5 por ciento del costo de la compra, más \$0.50, más IVA (al menos \$100 + IVA mensual).
 2. Banco del Pichincha. Banco nacional con presencia internacional y con la mayor participación de mercado en Ecuador. Operador del servicio de canales remotos de atención al usuario conocidos como corresponsal no bancario asociado “Mi Vecino”. Estos son comercios del canal tradicional minorista tales como tiendas, minimarkets o negocios afines quienes se constituyen en agentes de depósitos y retiros hasta por \$300.
 - Costo por transacción \$1.61 incluido IVA. Se aplica con mínimo de ventas de 200 transacciones trimestrales.

6.2.3 Logística y distribución

- Distribución
 - Servientrega. Compañía especializada en logística, transporte y comercio exterior; con operaciones en el Ecuador desde 1994. Ofrece transporte de documentos y mercancías, logística promocional y empaque y embalaje. Presente en 120 ciudades del territorio ecuatoriano. Su programa mercancía premier como unidad estratégica, permite el envío de paquetes de empresas de ventas multinivel ya sea de catálogo o internet; este programa de transporte maneja una guía que ampara una unidad para un solo destinatario; este servicio incluye recolección y entrega puerta a puerta, envíos en el mismo día y recorridos especiales.
 - Costo del servicio: Mercancía premier. 5\$ dólares por paquete (dimensiones de caja de calzado, peso máximo 5 Kg) en envíos nacionales; facturación mensual mínima por 200\$.

Capítulo VII. Estructura organizacional

7.1 Estrategia Organizacional

La estructura organizacional de la empresa se fundamenta en un modelo de operación tipo startup con los colaboradores mínimos que aseguren una operación fluida y de bajo costo. Además, se enfoca en el desarrollo de una estructura horizontal que permita la adecuada interacción de los departamentos para alcanzar el desempeño óptimo de conjunto y sustentar la propuesta de valor

7.2 Base legal

La empresa será constituida como una compañía de responsabilidad limitada²¹ por lo que cumplirá con los siguientes requisitos:

- Dos socios mínimos. Ejecutores del proyecto
- Capital mínimo requerido para levantar el contrato de \$400. Divido en tres partes iguales, particionadas en múltiplos de mil.
- Responsabilidad del socio se limita a la cantidad de contribución de capital.

La empresa tendrá como representante legal un gerente general quien además es uno de los ejecutores del proyecto. El firmara como figura autorizada ante los entes estatales y empresas colaboradoras.

7.3 Organigrama

La empresa estará constituida por 5 empleados. La gerencia general estará a cargo de un socio de la empresa. El resto de puestos se asignarán por consenso de los dos socios de la empresa, distribuidos en tres departamentos, como se especifica en el organigrama.

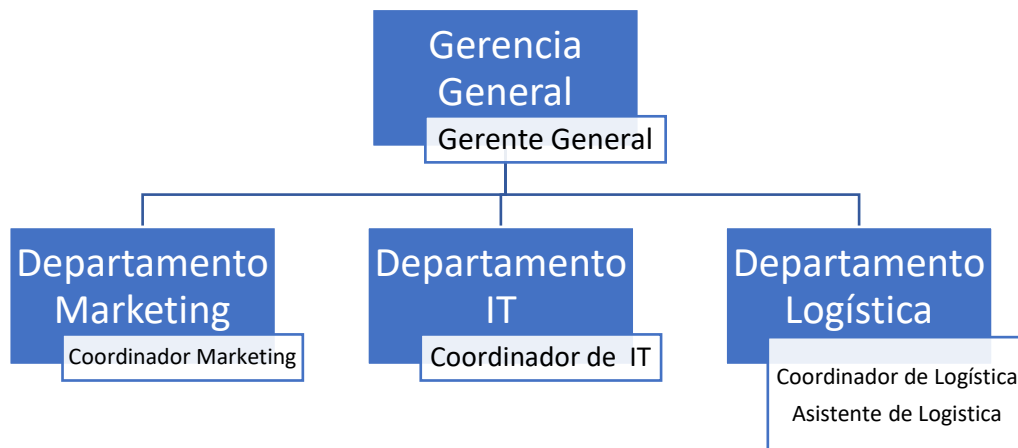


Figura 12. Organigrama de la empresa. Fuente: Autor

²¹ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS Y SEGUROS. Requisitos para la creación de compañías de responsabilidad limitada. 2012

Capítulo VIII. Evaluación Económica

8.1 Ventas

8.1.1 Ingresos

Para la proyección de los ingresos se tomó en cuenta las metas establecidas en el plan de marketing dentro de los objetivos de venta.

- El volumen de venta se estableció en 2 200 transacciones en el primer año, correspondiente a un 0.25% del mercado potencial. Además, se proyecta un incremento de ventas del 45% anual, lo cual permitirá alcanzar un 1% del mercado potencial hacia 2023 con un estimado de 9 700 transacciones.
- El ingreso económico contempla la venta del total de transacciones en un año al precio del ticket estándar de compra \$49.99 el cual se estableció en la estrategia de marketing tomando en cuenta el rango máximo de variación de precios y sus implicaciones; este precio de ticket se mantendrá los 5 años para fines de la evaluación económica.

A continuación, se presenta el resumen del perfil de ingresos:

INGRESOS			
US\$			
Productos	Unidades Año 1	Precio US\$	Total US\$
Ticket estandar	2200	\$ 49,99	\$ 109.978
Total	2200		\$ 109.978

Perfil Ventas Anuales					
Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
2200	3.190	4.626	6.707	9.725	26448
\$ 109.978	\$ 159.468	\$ 231.229	\$ 335.282	\$ 486.158	\$ 1.322.115

Tabla 18. Perfil de ingresos CalzaKú. Fuente: Autor

8.1.2 Costo de ventas

Los costos de ventas están asociados al volumen de ventas y por tanto se consideran costos variables. Los mismos corresponden a comisiones de servicios de IT, comisiones de servicios de logística y el costo de compra del producto. En la tabla siguiente se establece el cálculo de costos por ítem:

CALCULO COSTOS			
US\$			
Origen	Porcentaje	Variable	Fijo
Comision Vtex	100%	2,5%	\$ -
Comision Paymentez	40%	1,5%	\$ 6,38
Comision Banco Barrio	60%	0,0%	\$ 1,61
Logistica y Envio	100%	0,0%	\$ 5,00
Producto Calzado	80%	0,0%	\$ 25,00
Producto Articulos Cuero	20%	0,0%	\$ 20,00

Tabla 19. Estructura de costos de venta. Fuente: Autor

En la tabla anterior porcentaje corresponde al porcentaje de las ventas totales a las que se le aplica estos costos; según las proyecciones de uso de cada servicio en el total de transacciones. Variable corresponde a un pago que se hace al servicio en porcentaje del valor del ticket de cada venta. Fijo corresponde a un pago que se hace al servicio en cantidad exacta de dinero por cada venta. A continuación, se presenta los montos anuales de los costos de ventas o variables:

Perfil de Costos						
Comision Vtex	\$ 2.749	\$ 3.987	\$ 5.781	\$ 8.382	\$ 12.154	\$ 33.053
Comision Paymentez	\$ 6.274	\$ 9.098	\$ 13.192	\$ 19.128	\$ 27.735	\$ 75.427
Comision Banco Barrio	\$ 2.125	\$ 3.082	\$ 4.468	\$ 6.479	\$ 9.394	\$ 25.548
Logistica y Envio	\$ 11.000	\$ 15.950	\$ 23.128	\$ 33.535	\$ 48.626	\$ 132.238
Producto Calzado	\$ 44.000	\$ 63.800	\$ 92.510	\$ 134.140	\$ 194.502	\$ 528.952
Producto Articulos Cuero	\$ 8.800	\$ 12.760	\$ 18.502	\$ 26.828	\$ 38.900	\$ 105.790
Total Costos	\$ 74.949	\$ 108.676	\$ 157.580	\$ 228.491	\$ 331.312	\$ 901.008

Tabla 20. Perfil de costos CalzaKu. Fuente: Autor

8.2 Gastos

Los gastos son los egresos asociados a la operación del negocio y por tanto se consideran fijos. Los mismos corresponden a remuneraciones de los 5 empleados contemplando un incremento salarial anual del 5%, gastos de marketing según proyecciones véase ANEXO 3, servicios básicos, servicios de tecnología como proveedores de plataforma e internet y otros gastos varios. El perfil de gastos se presenta a continuación:

PERFIL GASTOS US\$	Perfil Gastos Anuales					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
Remuneraciones	\$ 3.096	\$ 3.251	\$ 3.413	\$ 3.584	\$ 3.763	\$ 17.107
Marketing	\$ 7.333	\$ 10.633	\$ 15.417	\$ 22.355	\$ 32.415	\$ 88.152
Servicios Basicos	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 12.000
Servicios IT (Vtex, Internet)	\$ 7.392	\$ 7.392	\$ 7.392	\$ 7.392	\$ 7.392	\$ 36.960
Otros gastos	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 1.000
Total Gastos	\$ 20.221	\$ 23.675	\$ 28.623	\$ 35.731	\$ 45.970	\$ 155.220

Tabla 21. Perfil de gastos fijos CalzaKú. Fuente: Autor

8.3 Inversión

El calculo de inversiones contempla la adquisición de bienes tangibles e intangibles y el abastecimiento de capital de trabajo, ambos rubros necesarios e indispensables para la puesta en marcha del negocio.

- Las inversiones en bienes tangibles e intangibles se desglosan en el ANEXO 3.
- El cálculo de capital de trabajo contempla las necesidades de liquidez trimestrales tomando en cuenta los plazos de crédito que otorgan nuestros principales proveedores de producto.

INVERSIÓN TOTAL PROYECTO			
		\$	56.220

INVERSIONES			
Item Inversión	Unidades	Costo Unitario	Costo Agregado
Desarrollo de pagina	1	\$ 2.050	\$ 2.050
Proovedores	1	\$ 3.080	\$ 3.080
Infraestructura tecnologica	1	\$ 3.700	\$ 3.700
Infraestructura fisica	1	\$ 4.400	\$ 4.400
Vehiculo	1	\$ 12.990	\$ 12.990
Inversión Bienes Total			\$ 26.220

CAPITAL DE TRABAJO		
Detalle	Valor Anual	Valor Trimestral
Costo de ventas	\$ 74.949	\$ 18.737
Gastos	\$ 20.221	\$ 5.055
Inversion Capital de trabajo		\$ 23.792

Tabla 22. Inversiones CalzaKú. Fuente: Autor

8.4 Evaluación económica

8.4.1 Tasa de descuento

Para la evaluación de la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM, donde las variables de tasa libre de riesgo del país, tasa de riesgo de mercado del retail online y beta de la industria, así como la metodología de cálculo se tomaron desde las bases de datos de indicadores financieros de Aswath Damodaran de la Universidad de Nueva York (Damodaran Online, 2018).

Tasa Libre Riesgo Pais	7,50%
Tasa de riesgo de mercado	10,07%
Beta (Riesgo del mercado)	1,24
Tasa Capital	13,26%

Tabla 23. Calculo tasa de descuento de capital.
Fuente: Damodaran Online

8.4.2 Proyecto Sin Financiamiento

Se presenta la evaluación de proyecto sin financiamiento a cinco años con la tasa de descuento calculada previamente del 13.26%. Además de un impuesto a la renta del 25% y una repartición de utilidad antes de impuestos del 15%²². Los cálculos asociados de depreciación según la legislación ecuatoriana y otros se presentan en el Anexo 3.

Evaluación Sin Financiamiento (Cifras en US\$)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 109.978	\$ 159.468	\$ 231.229	\$ 335.282	\$ 486.158
Costo de Ventas		\$ 74.949	\$ 108.676	\$ 157.580	\$ 228.491	\$ 331.312
Utilidad Bruta		\$ 35.029	\$ 50.792	\$ 73.649	\$ 106.791	\$ 154.846
Gastos		\$ 20.221	\$ 23.675	\$ 28.623	\$ 35.731	\$ 45.970
Utilidad Operacional (EBITDA)		\$ 14.808	\$ 27.117	\$ 45.026	\$ 71.060	\$ 108.876
Depreciación		\$ 4.735	\$ 4.735	\$ 4.735	\$ 2.818	\$ 2.818
Utilidad Antes Impuesto		\$ 10.074	\$ 22.382	\$ 40.291	\$ 68.242	\$ 106.058
Impuesto Ganancias		\$ 2.518	\$ 5.596	\$ 10.073	\$ 17.060	\$ 26.515
15% Part. Trabajadores		\$ 1.511	\$ 3.357	\$ 6.044	\$ 10.236	\$ 15.909
Utilidad Neta		\$ 6.044	\$ 13.429	\$ 24.175	\$ 40.945	\$ 63.635
Inversión	\$ 56.220					
Valor Residual						\$ 6.380
Flujo Libre de Caja (J)	\$ -56.220	\$ 10.779	\$ 18.164	\$ 28.910	\$ 43.763	\$ 72.833
VAN	\$46.831,87					
TIR	37%					
PRC	4 años					

Tabla 24. Evaluación económica sin financiamiento. Fuente: Autor

8.4.3 Proyecto con financiamiento

Se presenta la evaluación de proyecto sin financiamiento a cinco años con la tasa de descuento calculada previamente del 13.26%. Además de un impuesto a la renta del 25% y una repartición de utilidad antes de impuestos del 15%²³.

En este caso el proyecto se financia en un 53% mediante un préstamo bancario a 4 años con un interés del 12% y un año de gracia²⁴, mientras que el restante 47% se financia mediante aporte directo de los socios. Los cálculos asociados de depreciación según la legislación ecuatoriana, así como de gastos financieros y amortizaciones del préstamo se presentan en el Anexo 3.

²² SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. Obligaciones patronales. Revisión B003.2. 2017

²³ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. Obligaciones patronales. Revisión B003.2. 2017

²⁴ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO RIOBAMBA LTDA. Crédito Pymes. 2018

**Evaluación con Financiamiento
(Cifras en US\$)**

Año	PreOperacion	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
(+) Ingresos por Ventas		\$ 109.978,00	\$ 159.468,10	\$ 231.228,75	\$ 335.281,68	\$ 486.158,44
(-) Costo de Ventas		\$ 74.948,92	\$ 108.675,93	\$ 157.580,10	\$ 228.491,15	\$ 331.312,16
(-) Costos de Arriendo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costos de Remuneraciones		\$ 3.096,00	\$ 3.250,80	\$ 3.413,34	\$ 3.584,01	\$ 3.763,21
(-) Costos de Marketing		\$ 7.332,80	\$ 10.632,56	\$ 15.417,21	\$ 22.354,96	\$ 32.414,69
(-) Costos de Servicios de IT		\$ 7.392,00	\$ 7.392,00	\$ 7.392,00	\$ 7.392,00	\$ 7.392,00
(-) Costos de Servicios Básicos		\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
(-) Otros costos		\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
(=) Resultado Operacional		\$ 14.608,28	\$ 26.916,81	\$ 44.826,09	\$ 70.859,57	\$ 108.676,38
(-) Depreciación		\$ 4.734,67	\$ 4.734,67	\$ 4.734,67	\$ 2.818,00	\$ 2.818,00
(-) Intereses		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00	\$ -
(-) Amortizacion de deuda		\$ -	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ -
(=) Resultado no Operacional		\$ 8.334,67	\$ 18.334,67	\$ 17.134,67	\$ 14.018,00	\$ 2.818,00
(=) Resultado Antes de Impuestos		\$ 6.273,62	\$ 8.582,14	\$ 27.691,43	\$ 56.841,57	\$ 105.858,38
(-) Impuestos (25%)		\$ 1.568,40	\$ 4.645,54	\$ 9.422,86	\$ 16.710,39	\$ 26.464,60
(-) Participacion trabajadores (15%)		\$ 941,04	\$ 2.787,32	\$ 5.653,71	\$ 10.026,24	\$ 15.878,76
(=) Resultado Después de Impuestos		\$ 3.764,17	\$ 1.149,29	\$ 12.614,86	\$ 30.104,94	\$ 63.515,03
(+) Depreciación	\$ -	\$ 4.734,67	\$ 4.734,67	\$ 4.734,67	\$ 2.818,00	\$ 2.818,00
(-) Inversiones	\$ 56.220,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Valor Residual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.380,00
(+) Recuperación de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23.792,43
(+) Financiamiento	\$ 30.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Flujo de Efectivo	\$ -26.220,00	\$ 8.498,84	\$ 5.883,95	\$ 17.349,52	\$ 32.922,94	\$ 96.505,46

8.4.4 Indicadores de Rentabilidad

	Financiado	Sin Financiar
VAN	\$61.463,46	\$ 46.831,87
TIR	60%	37%
PRC	3 años	4 años

Tabla 25. Indicadores de rentabilidad. Fuente: Autor

De la tabla anterior podemos concluir que, al tener valores de VAN y TIR positivos para ambas alternativas de financiamiento, el proyecto es atractivo y rentable.

Se decide que la estrategia económica más idónea es mediante estrategia con financiamiento en la forma propuesta, entregando una recuperación de capital más rápida (3 años) y permitiendo alcanzar una TIR del 60% que es mayor.

8.5 Análisis de sensibilidad

8.5.1 Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad en un escenario optimista/pesimista se plantea un escenario de variación de incremento/decremento de 10% en cada uno de las variables principales de la estructura económica elegida (con financiamiento) como son ingresos, costos de venta, gastos e inversión. Además, se plantea el escenario de un incremento

en la tasa de descuento del proyecto desde 13.26% hasta alcanzar el 15%. Los cálculos de los nuevos flujos se presentan en el ANEXO 3.

Análisis de Sensibilidad			
US\$			
		VAN REAL	\$ 61.463
		VAN*	Sensibilidad
Ingresos	10%	\$ 76.096	24%
	-10%	\$ 47.571	-23%
Costos	10%	\$ 31.317	-49%
	-10%	\$ 92.350	49%
Gastos	10%	\$ 56.002	-9%
	-10%	\$ 66.925	9%
Costo Cap*	15%	\$ 53.225	-13%
Inversion	10%	\$ 59.148	-4%
	-10%	\$ 63.779	4%

Tabla 26. Análisis de sensibilidad. Fuente: Autor

De lo anterior se concluye que la variable más sensible es el costo de ventas, un incremento de 10% ocasionaría una disminución del VAN de 49% lo cual habla de la importancia de la negociación de los gastos variables; pero también una mejora en las condiciones de costo acarrearía una ganancia de igual porcentaje. Es importante también notar que a una caída de las ventas del 10% corresponde una caída de 23% en el VAN, esta caída es menor a la anterior, ya que al estar ligado los costos de venta al volumen de ventas, hay un leve efecto de mitigación de la disminución porque decrecen tanto ingresos como costos. El efecto de un incremento en la tasa de retorno exigida obviamente genera una disminución de VAN del 13% la cual es aceptable. Y finalmente un incremento/decremento de la inversión o los gastos no representa variación mayor al 10% en el VAN

8.5.2 Punto de equilibrio

Break Point		
% de variación para VAN=0		
	%Variacion	
Ingresos	-13,70%	Decremento
Costos	20,90%	Aumento
Gastos	92,00%	Aumento
Inversion	323,10%	Aumento
Costo Cap. *	59,50%	* No variacion, valor absoluto

Tabla 27. Punto de equilibrio. Fuente: Au

Del análisis de punto de equilibrio podemos ver que una disminución mayor y sostenida del 13% en el volumen anual de ventas ocasionaría una pérdida de rentabilidad de proyecto; por lo cual se debe asegurar la consecución del objetivo de ventas.

De la misma manera un incremento de los costos de venta del 20%, sin existir un incremento en los ingresos (volumen de ventas). Dejaría el proyecto sin ganancia en rentabilidad.

8.6 Lean Canvas Versión Final

LEAN CANVAS					Tienda de calzado online
2. PROBLEMAS Problemas Miedo a que el producto online adquirido no llegue (cualquier razón) Recibir un producto diferente (Talla, calidad, forma) Facilidad en la compra (Principalmente formas de pago) Alternativas Comercios canal tradicional	4. SOLUCIÓN Calidad de Producto - Aseguramiento de talla y modelo correcto. Amplio catálogo nacional Nivel de servicio - Promesa de entrega - Sencillez en la transacción -Confianza en la tienda	3. PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR En CalzaKú.ec nos enfocamos en que la experiencia de compra sea rápida, simple y segura para nuestro cliente, a fin de que en el mismo instante que ingrese a nuestra tienda tenga la seguridad que encontrará lo que busca rápidamente, lo podrá adquirir sin trabas y lo tendrá en sus manos a más tardar en cinco días.	9. VENTAJA DIFERENCIAL Calidad de Producto - Sistema de tallas único Nivel de servicio - Proveedor logístico más grande - Método pago dual (electrónico y físico)	1. SEGMENTOS DE CLIENTES Segmento Personas de 18-65 años, con un ingreso mínimo de \$400, con acceso y uso regular de internet en zonas urbanas. Descripción Hombres y mujeres, búsqueda de ahorro de tiempo y movilización, búsqueda de variedad de productos de cuero	
	8. MÉTRICAS CLAVE 1. Número de conversiones 2. Objetivo de tráfico 3. Objetivo de alcance 4. Consecución de seguidores 5. Mantenimiento de seguidores		5. CANALES - Social Media marketing (Facebook, Instagram) - SEO y SEM (Google AdWords) - Publicidad en ferias y eventos		
7. ESTRUCTURA DE COSTES <i>Egresos: Costo de ventas 78.8%; Gastos Fijos 21.2%</i> - Costos: Producto 70.4%; Comisiones venta 14.9%; Distribución 14.7% - Gastos Fijos: IT 36.6%; Marketing 36.3%; Sueldos 15.3%; S Básicos 11.9%; Otros 1%			6. FLUJOS DE INGRESOS <i>Ticket Estándar: \$49.99</i> <i>Volumen de ventas: 2200 tickets estándar (Año 1)</i> <i>Ingresos: \$109 978</i> <i>Crecimiento proyectado: 45% Anual</i>		

Ilustración 5.. Lean Canvas Versión Final. Elaborado por: Autor

Capítulo VIII. Conclusiones

Particularmente para el proyecto de tienda online de calzado y artículos de cuero se logró articular una idea de una startup en un mercado floreciente en el Ecuador como es la venta online, con otro mercado ya más maduro como es la venta de calzado y artículos online. Es importante anotar que, aunque ambas industrias se mezclen en esta idea de negocio, la razón de ser principal de la empresa propuesta es brindar un servicio mas no elaborar un producto; esto se sustenta en su propuesta de valor que establece claramente ser un servicio de tienda online que funciona de manera segura, simple y eficiente; luego se define los ítems que comercializa: calzado y artículos de cuero. Esta propuesta de valor es poderosa ya que permite alcanzar dos objetivos principales; el primero es al verse a sí misma como un servicio pone un énfasis mayor en la transacción sustentando entonces su ventaja diferenciadora en atributos que van más allá del producto; en segunda instancia, permite generar una plataforma de ventas poderosa, basada en un funcionamiento ligero propio del startup y que en un futuro podría diversificarse a nuevos segmentos o categorías de productos.

La tesis permitió desarrollar un análisis completo de todas las dimensiones que un comercio online necesita para funcionar; estableciendo para cada una de ellas, sea marketing, organizacional y operativa un funcionamiento simple y conectado que le permitiría a la empresa aprovechar las ventajas de sí misma para destacarse en un mercado que no resulta especialmente atractivo a la luz de un análisis estratégico de la industria. Esto se logra ya que desde un inicio se estableció que debería trabajarse bajo un entorno de incertidumbre donde solo la solidez de la estrategia de marketing junto a un funcionamiento efectivo de las demás áreas permitirá alcanzar un puesto en el mercado y desarrollarlo.

El plan de negocio de CalzaKú además se sustenta como económicamente viable a la luz de un análisis financiero serio y bien fundamentado, resultando que arroja indicadores de rentabilidad más que aceptables como son un VAN de US\$61 463 y una TIR de 60% constituyéndose en un proyecto atractivo para sus potenciales ejecutantes quienes inicialmente harían una inversión directa de \$26 220 que no se presenta especialmente alta. Pero, si bien los indicadores son sostenibles, también se debe tener muy en cuenta que debido a la naturaleza de su estructura de costos la cual mayormente se compone de costos variables alcanzando estos el 78.8% del total de la estructura; los también llamados costos de ventas producen una sensibilidad alta hacia la rentabilidad razón por la cual nuevamente se hace imperante el desarrollar y mantener las estrategias de marketing y operaciones para que los niveles de ingresos y costos se mantengan según lo proyectado. Los ejecutantes del proyecto y particularmente el socio que se defina como gerente general deberá ejecutar un trabajo permanente para mantener a la empresa dentro del cauce definido.

Finalmente se debe indicar que, debido a su naturaleza de comercio online, una de las partes más delicadas y a tener en cuenta por sobremanera son los KPI de generación de tráfico y niveles de conversión, ya que el buen desempeño de los mismos permitirá alcanzar el objetivo de ventas proyectado.

Bibliografía

- 3dids. (2016). *Negocio online versus negocio tradicional*. Obtenido de 3dids: <https://www.3dids.com/blog/negocio-online-vs-negocio-tradicional/>
- Cultura del Marketing. (2014). *La cultura del marketing*. Obtenido de Marketing lateral: <https://laculturadelmarketing.com/marketing-lateral-como-conectar-un-posible-mercado-con-un-nuevo-producto/>
- Damodaran Online. (2018). *Data: Current*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Hernandez, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Huertas, R., & Dominguez, R. (2015). *Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas*. Barcelona.
- Lasso, I. (2017). *eCommerce en Ecuador*. Obtenido de Tekzup: <https://tekzup.com/e-commerce-se-dispara-ecuador-yaesta-com/>
- Murray, & Larry. (2005). *Muestra y muestreo*. Obtenido de UAEH: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf
- Revista Vistazo. (2017). *Catalogo 2.0: Venta de Ropa y Calzado*. Vistazo.
- Rubio, J. M. (2014). *Costos de una tienda online*. Obtenido de Sugerendo Engineering Commerce: <https://www.sugerendo.com/blog/creacion-de-tiendas-online>
- Zikmund, W., Babin, B., Staines, G., & Quiñonez, A. (1998). *Investigacion de Mercados*. CENGAGE LEARNING.

Anexos

ANEXO 1. Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos (LCE)

La ley contempla principalmente la protección de la propiedad y la seguridad de las transacciones; en su parte medular estipula las normas que regulan y controlan los contratos de carácter civil y mercantil que se ejecutan a través de redes electrónicas e internet a fin de facilitar el intercambio económico y comercial en Ecuador. Los artículos mas relevantes para el desarrollo y normativa del comercio electrónico son:²⁵

Art. 2.- Reconocimiento jurídico de los mensajes de datos.- Los mensajes de datos tendrán igual valor jurídico que los documentos escritos. Su eficacia, valoración y efectos se someterá al cumplimiento de lo establecido en esta Ley y su reglamento.

Art. 3.- Incorporación por remisión.- Se reconoce validez jurídica a la información no contenida directamente en un mensaje de datos, siempre que figure en el mismo, en forma de remisión o de anexo accesible mediante un enlace electrónico directo y su contenido sea conocido y aceptado expresamente por las partes.

Art. 4.- Propiedad Intelectual.- Los mensajes de datos estarán sometidos a las leyes, reglamentos y acuerdos internacionales relativos a la propiedad intelectual.

Art. 5.- Confidencialidad y reserva.- Se establecen los principios de confidencialidad y reserva para los mensajes de datos, cualquiera sea su forma, medio o intención. Toda violación a estos principios, principalmente aquellas referidas a la intrusión electrónica, transferencia ilegal de mensajes de datos o violación del secreto profesional, será sancionada conforme a lo dispuesto en esta Ley y demás normas que rigen la materia

Art. 6.- Información escrita.- Cuando la Ley requiera u obligue que la información conste por escrito, este requisito quedará cumplido con un mensaje de datos, siempre que la información que éste contenga sea accesible para su posterior consulta

Art. 7.- Información original.- Cuando la Ley requiera u obligue que la información sea presentada o conservada en su forma original, este requisito quedará cumplido con un mensaje de datos, si siendo requerido conforme a la Ley, puede comprobarse que ha conservado la integridad de la información, a partir del momento en que se generó por primera vez en su forma definitiva, como mensaje de datos.

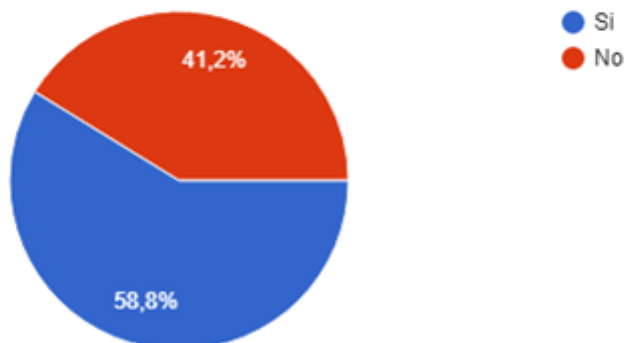
a. Que la información que contenga sea accesible para su posterior consulta;

²⁵ REGISTRO OFICIAL DEL ECUADOR. Ley No 2002-67 de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos (LCE). 2002

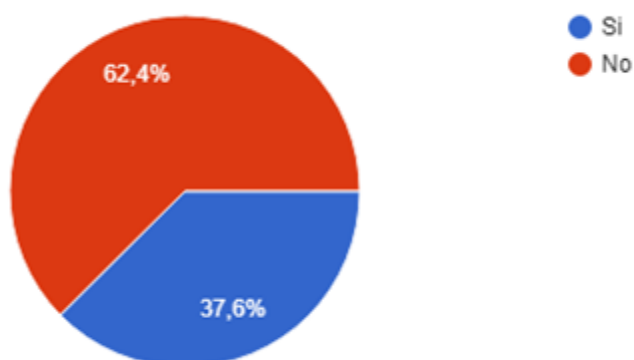
- b. Que sea conservado con el formato en el que se haya generado, enviado o recibido, o con algún formato que sea demostrable que reproduce con exactitud la información generada, enviada o recibida;
- c. Que se conserve todo dato que permita determinar el origen, el destino del mensaje, la fecha y hora en que fue creado, generado, procesado, enviado, recibido y archivado; y,
- d. Que se garantice su integridad por el tiempo que se establezca en el reglamento a esta ley.

ANEXO 2. Resultados Investigación Primaria Cuantitativa

1. Ha realizado usted compras online (a través de tiendas de internet)?



2. Ha adquirido usted CALZADO o ACCESORIOS DE CUERO (Billeteras, Carteras, Cinturones u Otros) a través de tiendas online (tiendas en Internet)?



3. ¿Comente, ¿cuál sería su principal PREOCUPACIÓN al momento de comprar CALZADO o ACCESORIOS DE CUERO vía online (tiendas en internet)?

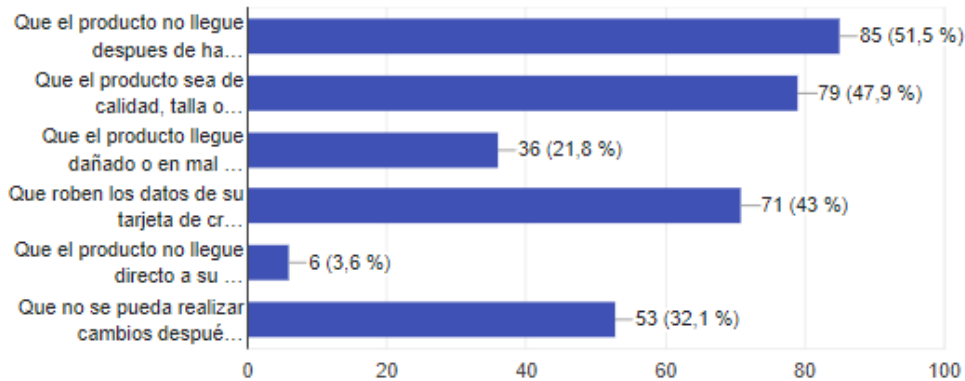
- Pregunta abierta (150 Respuestas)

4. ¿Comente, cual considera usted es o sería un BENEFICIO al momento de comprar CALZADO o ACCESORIOS DE CUERO vía online (tiendas en internet)?

- Pregunta abierta (150 Respuestas)

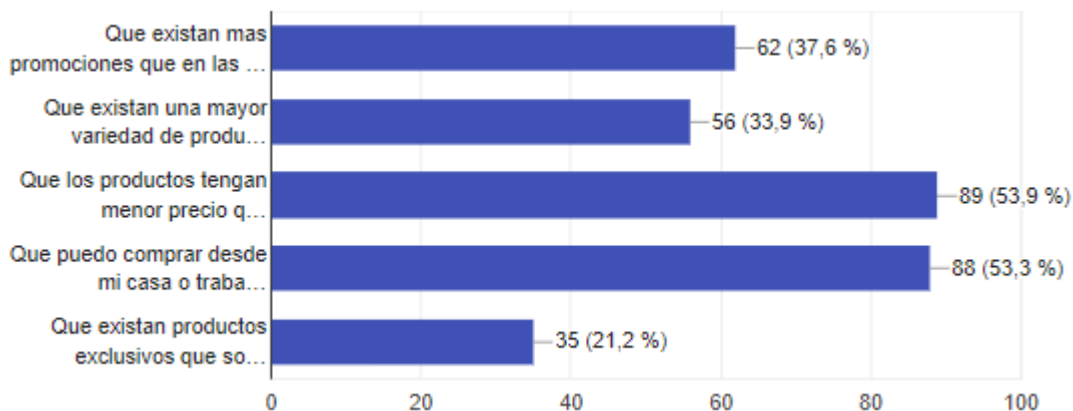
5. Seleccione dos (2) opciones. Que cosas a usted le preocuparían más al momento de hacer una compra online.

- Que el producto no llegue después de haber pagado por él.
- Que el producto sea de calidad, talla o forma diferente.
- Que el producto llegue dañado o en mal estado.
- Que roben los datos de su tarjeta de crédito o débito.
- Que el producto no llegue directo a su hogar (deba retirarlo en algún lugar).
- Que no se pueda realizar cambios después de recibirlo.

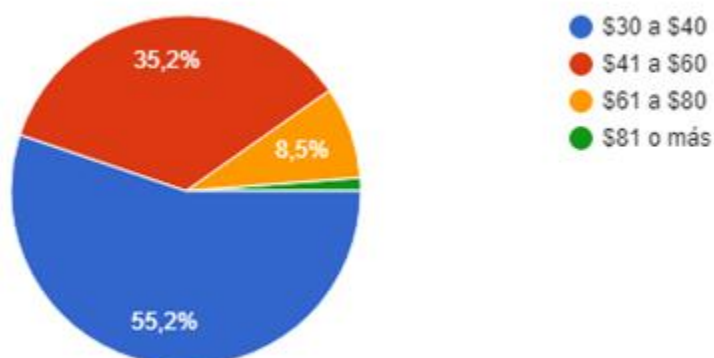


6. Selecciona dos (2) opciones. Que cosas a usted le beneficiarían más o serian algo bueno al momento de hacer una compra online.

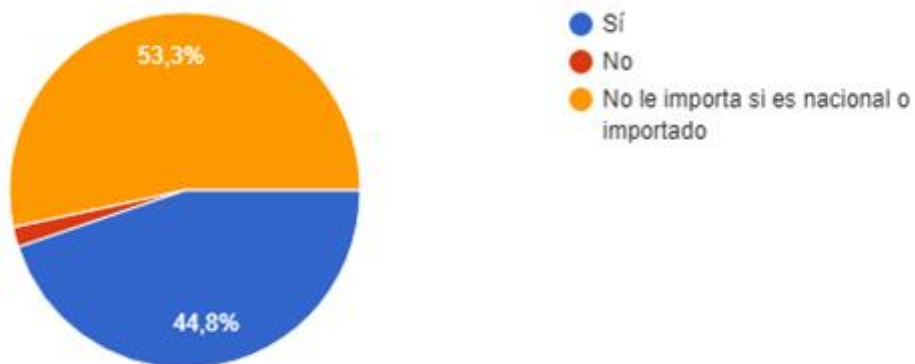
- Que existan más promociones que en las tiendas normales (tiendas en la calle, malls, centros comerciales).
- Que existan una mayor variedad de productos que en las tiendas normales (tiendas en la calle, malls, centros comerciales).
- Que los productos tengan menor precio que en las tiendas normales (tiendas en la calle, malls, centros comerciales).
- Que puedo comprar desde mi casa o trabajo sin necesidad de ir a la tienda.
- Que existan productos exclusivos que solo se pueda comprar en las tiendas online.



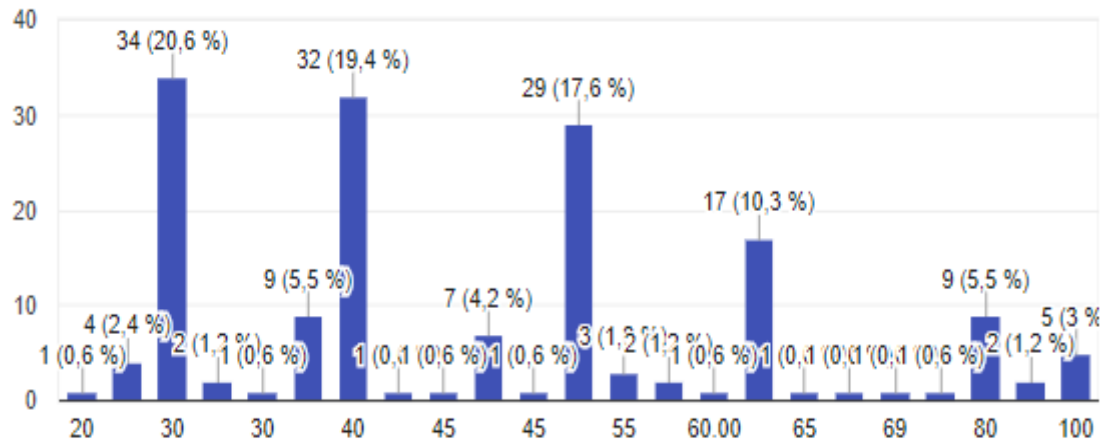
7. ¿Que rango de precios considera justo usted pagar en una tienda online, por un par de zapatos casuales de uso diario incluyendo el envío a su casa o trabajo?



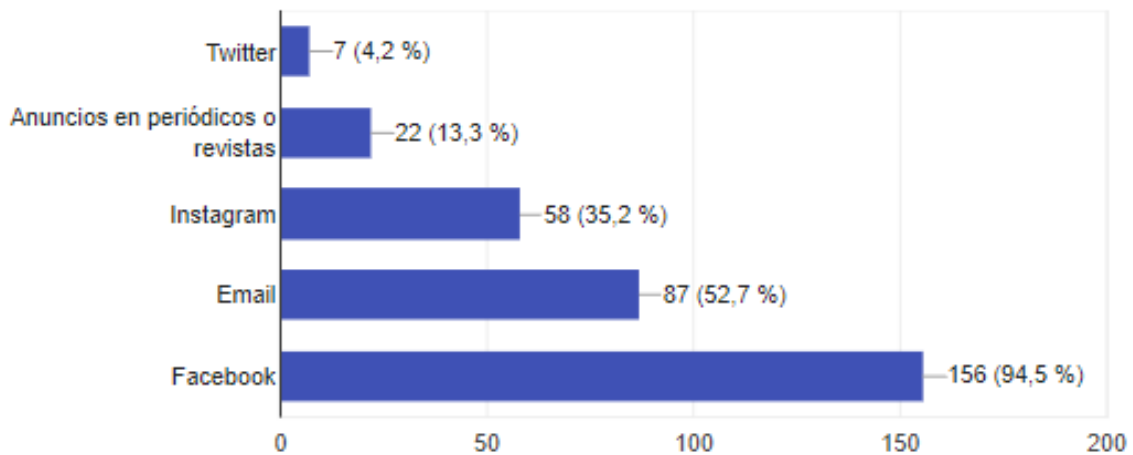
8. ¿Prefiere usted comprar CALZADO o ACCESORIOS DE CUERO (billeteras, carteras, correas, etc) de fabricación o marca nacional?



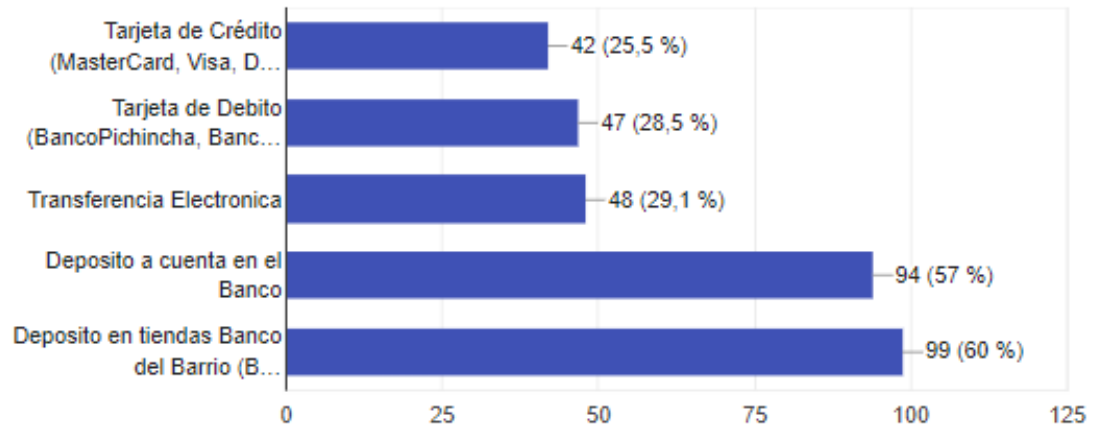
9. Cuanto es lo máximo que pagaría usted al comprar en una tienda en Internet, por un par de zapatos casuales de uso diario de excelente calidad y hechos en Ecuador, ¿incluyendo el envío a su casa o trabajo? En dólares.



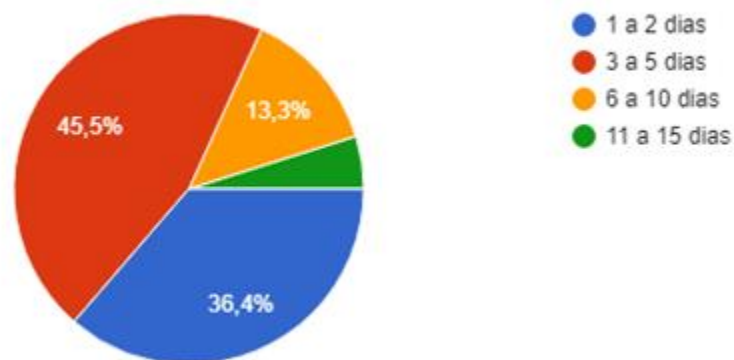
10. Le gustaría recibir promociones y novedades de nuevos modelos de calzado o accesorios de cuero a través de cuál de estos medios? Seleccione SOLO DOS (2)



11. Que forma de pago preferiría a momento de adquirir calzado o accesorios en una tienda online? Seleccione SOLO DOS (2)

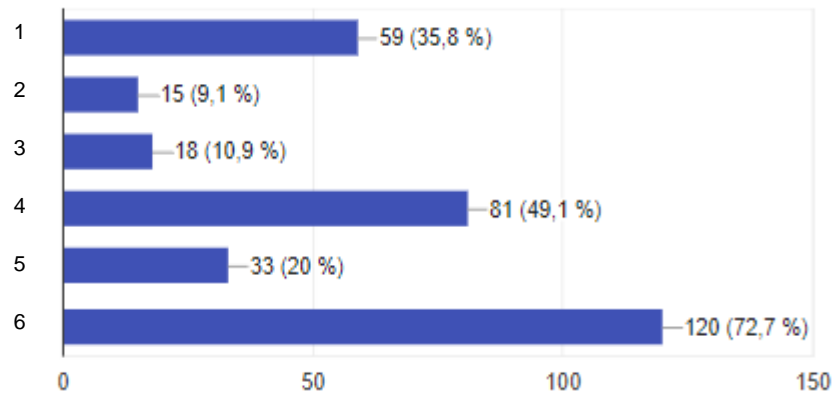


12. ¿Cuántos días máximo usted considera es normal, para recibir su paquete tras comprar en una tienda online?

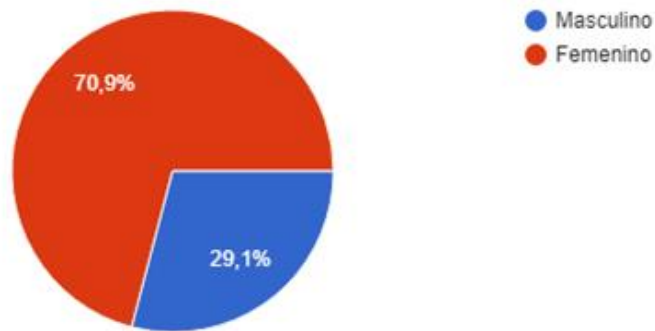


13. Cuáles de las siguientes opciones, considera usted que harían que confíe más en una tienda online de CALZADO y ARTÍCULOS DE CUERO? Seleccione SOLO DOS (2)

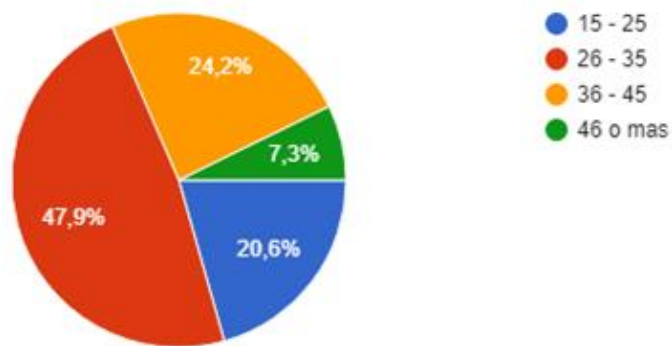
1. Validaciones y Certificaciones de Cámara de Comercio, Cámara de Producción, etc.
2. Anuncios o recomendaciones de personas famosas
3. Comentarios de Influencers, Youtubers o Bloggers
4. Opción para cambiar los productos después de recibidos
5. Propagandas en Facebook, Instagram o Google
6. Poder ver los datos de la tienda online (Número de teléfono, dirección de la empresa, numero de RUC, etc.)



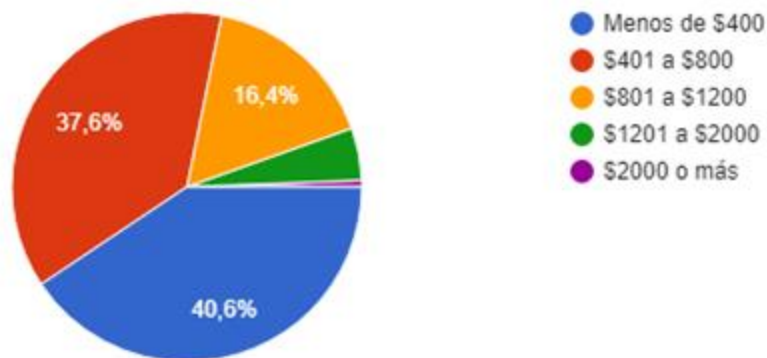
14. Sexo



15. Edad



16. Sueldo o ingreso de tu hogar?

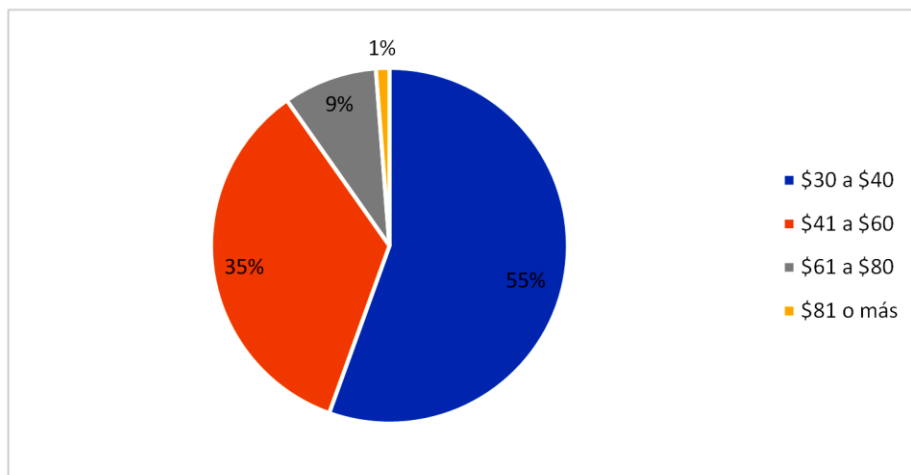


Análisis de Precio

PREDISPOSICION A PAGAR ITEM SIN SERVICIO

Corresponde al valor que las personas están dispuestas a pagar por un par de zapatos de uso diario.

- Género: Indistinto
- NSE: C+,B,A



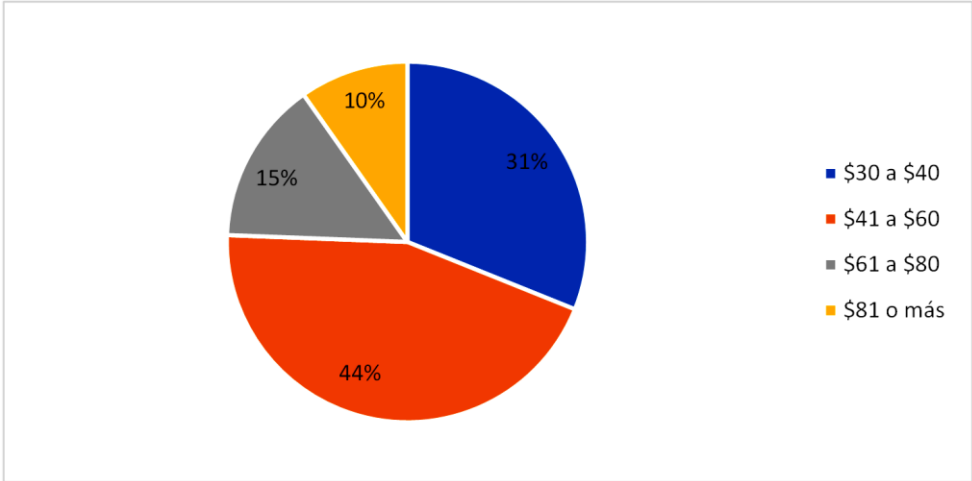
Etiquetas de f Cuenta de Marca temporal

\$30 a \$40	91
\$41 a \$60	57
\$61 a \$80	14
\$81 o más	2
Total general	164

PREDISPOSICION A PAGAR ITEM CON SERVICIO

Corresponde al valor que las personas están dispuestas a pagar en un servicio de tienda online, por un par de zapatos artesanales de uso diario y con envío incluido.

- Género: Indistinto
- NSE: C+,B,A



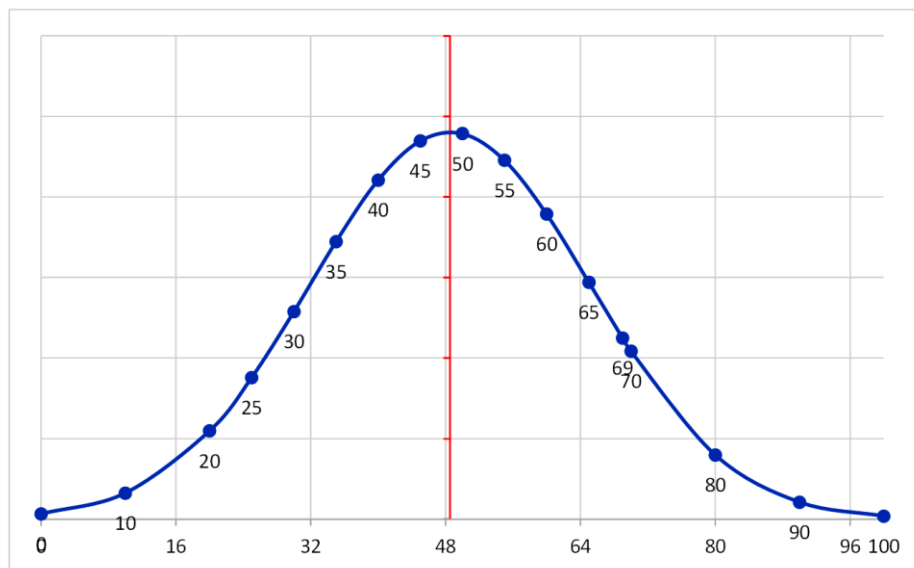
Etiquetas de f Cuenta de Marca temporal

\$30 a \$40	51
\$41 a \$60	73
\$61 a \$80	24
\$81 o más	16

CALCULO DE LA DISTRIBUCION DE PROBABILIDAD

- Variable: Precio (Valores tomados de la pregunta 9)

		Promedio	48,5416667
		Desv Estandar	16,6055898
Etiquetas de f	Cuenta de Ma	Distribucion	
0	0	0,00033504	
10	0	0,00162506	
20	1	0,00548459	
25	4	0,00879468	
30	37	0,01288017	
35	9	0,01722853	
40	33	0,02104749	
45	9	0,02348432	
50	28	0,02393211	
55	3	0,02227458	
60	20	0,01893492	
65	2	0,01470086	
69	1	0,01124751	
70	1	0,01042431	
80	9	0,00399331	
90	2	0,00106444	
100	5	0,00019743	
Total general	164		



ANEXO 3. Evaluación Económica INVERSIONES

INVERSIÓN TOTAL PROYECTO		\$ 56.220
---------------------------------	--	------------------

INVERSIONES			
Item Inversión	Unidades	Costo Unitario	Costo Agregado
Desarrollo de pagina	1	\$ 2.050	\$ 2.050
Proovedores	1	\$ 3.080	\$ 3.080
Infraestructura tecnologica	1	\$ 3.700	\$ 3.700
Infraestructura fisica	1	\$ 4.400	\$ 4.400
Vehiculo	1	\$ 12.990	\$ 12.990
Inversión Bienes Total			\$ 26.220

CAPITAL DE TRABAJO		
Detalle	Valor Anual	Valor Trimestral
Costo de ventas	\$ 74.949	\$ 18.737
Gastos	\$ 20.221	\$ 5.055
Inversion Capital de trabajo		\$ 23.792

Cálculo Depreciación		
Inversiones depreciables según legislación ecuatoriana		
Item Inversión	Valor	Vida Util Acel.
Desarrollo de pagina (Software)	\$ 2.050	3
Infraestructura tecnologica	\$ 3.700	3
Infraestructura fisica	\$ 4.400	20
Vehiculo	\$ 12.990	5

Depreciación Anual					
Según legislación ecuatoriana los activos se desprecian desde su primer año de uso					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
\$ 683	\$ 683	\$ 683	\$ -	\$ -	\$ 2.050
\$ 1.233	\$ 1.233	\$ 1.233	\$ -	\$ -	\$ 3.700
\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 1.100
\$ 2.598	\$ 2.598	\$ 2.598	\$ 2.598	\$ 2.598	\$ 12.990
\$ 4.735	\$ 4.735	\$ 4.735	\$ 2.818	\$ 2.818	\$ 19.840

Cálculo Valor Residual	
Valor Residual = Inversión - Depreciación =	\$ 6.380

	Año1	Año2	Año3	Año4
Prestamo				
Amortizado	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 10.000
Capital de Trabajo				
Cuota	\$ -	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Intereses	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 2.400	\$ 1.200

DESGLOSE INVERSIONES

Desarrollo Tienda Online	
Descripcion	Costo
Desarrollo de pagina	\$ 1.000
Integracion Pasarela Pago	\$ 250
Integracion Corresponsales No Bancarios Mi Vecino	\$ 500
Diseño y fotografia	\$ 200
Textos legales	\$ 100
Total Desarrollo Tienda Online	\$ 2.050

Inversiones en Proveedores	
Descripcion	Costo
Inversion normalizacion tallaje	\$ 2.880
Inscripcion sistema mercancia premiere de Servientrega	\$ 200
Total proveedores	\$ 3.080

Infraestructura Tecnologica	
Descripcion	Costo
Equipo Computacional	\$ 2.400
UPS	\$ 750
Implementacion red internet alta velocidad	\$ 50
Perifericos	\$ 500
Total IT	\$ 3.700

Infraestructura Fisica	
Descripcion	Costo
Adecuacion Bodega	\$ 2.000
Adecuacion Oficina	\$ 800
Equipo de Oficina	\$ 1.600
Total Infraestructura fisica	\$ 4.400

TOTAL INVERSION	\$ 13.230
------------------------	------------------

INGRESOS Y COSTOS DE VENTAS

INGRESOS			
US\$			
Productos	Unidades Año 1	Precio US\$	Total US\$
Ticket estandar	2200	\$ 49,99	\$ 109.978
Total	2200		\$ 109.978

% Estimado de crecimiento anual de ventas	45%
---	-----

Perfil de Ventas	Perfil Ventas Primer Año												Perfil Ventas Anuales					
													Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12						
Ticket estandar	50	100	250	150	150	132	132	132	250	132	180	542	2200	3.190	4.626	6.707	9.725	26448
% Ventas Mensual	2%	5%	11%	7%	7%	6%	6%	6%	11%	6%	8%	25%						
	Total de Ventas												2200	3.190	4.626	6.707	9.725	26448

Total Ingresos	\$ 109.978	\$ 159.468	\$ 231.229	\$ 335.282	\$ 486.158	\$ 1.322.115
-----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

COSTOS			
US\$			
Origen	Porcentaje	Variable	Fijo
Comision Vtex	100%	2,5%	\$ -
Comision Paymentez	40%	1,5%	\$ 6,38
Comision Banco Barrio	60%	0,0%	\$ 1,61
Logistica y Envio	100%	0,0%	\$ 5,00
Producto Calzado	80%	0,0%	\$ 25,00
Producto Articulos Cuero	20%	0,0%	\$ 20,00

Perfil de Costos						
Comision Vtex	\$ 2.749	\$ 3.987	\$ 5.781	\$ 8.382	\$ 12.154	\$ 33.053
Comision Paymentez	\$ 6.274	\$ 9.098	\$ 13.192	\$ 19.128	\$ 27.735	\$ 75.427
Comision Banco Barrio	\$ 2.125	\$ 3.082	\$ 4.468	\$ 6.479	\$ 9.394	\$ 25.548
Logistica y Envio	\$ 11.000	\$ 15.950	\$ 23.128	\$ 33.535	\$ 48.626	\$ 132.238
Producto Calzado	\$ 44.000	\$ 63.800	\$ 92.510	\$ 134.140	\$ 194.502	\$ 528.952
Producto Articulos Cuero	\$ 8.800	\$ 12.760	\$ 18.502	\$ 26.828	\$ 38.900	\$ 105.790
Total Costos	\$ 74.949	\$ 108.676	\$ 157.580	\$ 228.491	\$ 331.312	\$ 901.008

GASTOS

PERFIL GASTOS US\$	Perfil Gastos Anuales					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total
Remuneraciones	\$ 3.096	\$ 3.251	\$ 3.413	\$ 3.584	\$ 3.763	\$ 17.107
Marketing	\$ 7.333	\$ 10.633	\$ 15.417	\$ 22.355	\$ 32.415	\$ 88.152
Servicios Basicos	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 12.000
Servicios IT (Vtex, Internet)	\$ 7.392	\$ 7.392	\$ 7.392	\$ 7.392	\$ 7.392	\$ 36.960
Otros gastos	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 1.000
Total Gastos	\$ 20.221	\$ 23.675	\$ 28.623	\$ 35.731	\$ 45.970	\$ 155.220

DESGLOSE GASTOS DE MARKETING

Objetivos Anuales	Cantidad
Objetivo de Impresiones	8800000
Objetivo de Trafico	88000

Porcentaje de participacion	
SEM	50%
SMM	40%
SEO	4%
Tradicional	6%

SEM			
Descripcion	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costo x click GoogleAdwords	44000	\$ 0,03	\$ 1.320

SMM			
Descripcion	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costo x click Facebook	26400	\$ 0,022	\$ 581
Costo x Click Instagram	8800	\$ 0,020	\$ 176
Auspicio Influencer Instagram	60	\$ 10,000	\$ 600

SEO			
Descripcion	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costo x impresión Adwords	352000	\$ 0,003	\$ 1.056

Total Gastos Marketing Digital	\$ 3.733
Otros Gastos de marketing (Tradicional)	\$ 3.600

TOTAL GASTO MARKETING	\$ 7.333
------------------------------	-----------------

ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Análisis de Sensibilidad	
US\$	
VAN REAL	\$ 61.463

		VAN*	Sensibilidad
Ingresos	10%	\$ 76.096	24%
	-10%	\$ 47.571	-23%
Costos	10%	\$ 31.317	-49%
	-10%	\$ 92.350	49%
Gastos	10%	\$ 56.002	-9%
	-10%	\$ 66.925	9%
Costo Cap*	15%	\$ 53.225	-13%
Inversion	10%	\$ 59.148	-4%
	-10%	\$ 63.779	4%

Costo de Capital	13,26%
------------------	--------

Flujos Ajustados		Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos	10%	\$ -26.220	\$ 10.721	\$ 9.051	\$ 21.888	\$ 39.450	\$ 105.916
	-10%	\$ -26.220	\$ 6.517	\$ 2.956	\$ 13.051	\$ 26.636	\$ 87.335
Costos	10%	\$ -26.220	\$ 4.122	\$ -517	\$ 8.015	\$ 19.333	\$ 76.747
	-10%	\$ -26.220	\$ 13.116	\$ 12.525	\$ 26.924	\$ 46.752	\$ 116.504
Gastos	10%	\$ -26.220	\$ 7.274	\$ 4.451	\$ 15.620	\$ 30.767	\$ 93.735
	-10%	\$ -26.220	\$ 9.724	\$ 7.316	\$ 19.079	\$ 35.079	\$ 99.276
Inversion	10%	\$ -28.842	\$ 8.499	\$ 5.884	\$ 17.350	\$ 32.923	\$ 96.505
	-10%	\$ -23.598	\$ 8.499	\$ 5.884	\$ 17.350	\$ 32.923	\$ 96.505